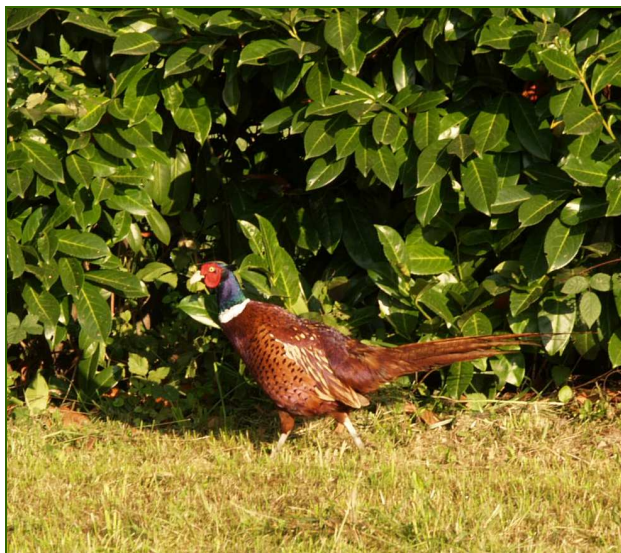


# go between

n°11 - novembre 2008

*GO-BETWEEN, la lettre d'information de GO-SYSTEM International*



## EDITORIAL

*Par Philippe CROUÏ*

### Une semaine en Septembre ...

L'écroulement de Wall Street n'a pas fini de produire tous ses effets. Parmi les effets bénéfiques, on peut voir en premier lieu le retour aux réalités : Les crédits doivent se rembourser ; le métier d'une banque est de prêter et d'assumer le risque ; les produits innovants et « incompréhensibles » sont dangereux...Et les arbres ne montent jamais jusqu'au ciel ! Un changement de regard « cataclysmique ».

Que cela signifiera-t-il dans le monde de l'entreprise ? Peut-être que, là aussi, le changement de regard est un gage de performance et de pérennité : Que l'on ne peut pas considérer le client comme juste bon à payer ; que ceux qui sont à l'origine de la performance sont des hommes, que le changement est devenu permanent et que, donc, la créativité est primordiale...

Les 2 interviewees que vous trouverez dans ce numéro illustrent ces réalités. L'histoire du succès économique de Spie Batignolles est celle du succès d'une philosophie de l'aventure entrepreneuriale. Y apparaît clairement le nécessaire équilibre entre actionnaires, clients, collaborateurs et environnement de l'entreprise et la cohérence interne qui a conduit à la performance.

## SOMMAIRE

**EDITORIAL**.....1

**LA FORMATION MANAGERIALE D'AUCHAN, UNE DEMARCHE EXEMPLAIRE**.....2

**SPIE BATIGNOLLES, DE LA STRATEGIE A LA VISION GLOBALE**.....3

**LU POUR VOUS** .....6

Et chez Auchan, le pari de Philippe Leblond est que le retour aux fondamentaux doit avoir du sens, que c'est là que l'on retrouve les ressorts profonds de la performance : Peut-on responsabiliser sans donner (au sens étymologique) les responsabilités ? Peut-on déléguer sans la reconnaissance de la capacité du subordonné à assumer, avec le risque que cela comporte ?

On peut de moins en moins, dans l'entreprise « jouer » avec de simples paramètres ou objectifs financiers. Il est de plus en plus nécessaire, pour durer, de sortir des concepts implicites de la culture interne qui peuvent constituer des œillères mortelles quand tout

bouge. Avoir une vision et la proposer aux hommes en respectant leur liberté est le chemin de la créativité performante. Non plus les laisser s'épuiser dans des concurrences internes stériles, mais les fédérer autour d'un challenge qui les grandisse, qui puisse faire naître une « solidarité créatrice » : *Rêver, Créer, Comprendre, Emmener.*

La mission que s'assignent les consultants GO répond à ce défi : Accompagner des équipes dans la valorisation du patrimoine humain. Et les parcours GO permettent de rendre cette conception opérationnelle en développant chez les participants écoute, créativité et assurance personnelle.



## LA FORMATION MANAGÉRIALE D'AUCHAN, UNE DÉMARCHE EXEMPLAIRE

Entretien avec Philippe Leblond  
(Responsable de la formation  
management Auchan)



**Au départ**, une affirmation claire : Les hommes sont au cœur de cette aventure collective qu'est l'entreprise :

« Le principe de subsidiarité consiste à laisser à chaque échelon d'une organisation toute l'autonomie dont il est capable.

N'est accompli par l'échelon supérieur que ce qui ne peut l'être par l'échelon inférieur. En revanche, l'échelon subordonné s'interdit de se décharger sur l'échelon supérieur des tâches dont il est capable de s'acquitter. »

Le Groupe AUCHAN est porteur d'une **culture forte**, à base de confiance et de responsabilité. La recherche de l'efficacité économique est fondée sur le souci permanent de la satisfaction du client dans une ambiance de travail où les hommes trouvent leur épanouissement. Cela explique que le développement personnel soit totalement pris en compte dans la formation. Le Groupe conjugue des exigences de résultats fortes et une vision à long terme.

La ligne hiérarchique est courte. Sous le Responsable de magasin, se situent les responsables de secteurs et les fonctionnels. Les responsables de secteurs encadrent des chefs de

rayon (5 à 10), qui sont responsables de leur centre de profit. La ligne managériale comprend enfin les seconds de rayon.

Le management se veut participatif, exigeance rappelée avec force au plus haut niveau. Méritent d'être soulignées l'autonomie de chaque Responsable de magasin et la « mise en synergie » de son équipe, complètement laissée à son initiative.

La promotion interne a une grande importance : 30% des chefs de rayon (la base de la pyramide managériale) sont issus de la promotion interne. Le chef de rayon a vocation à devenir chef de secteur au bout de 3 à 4 ans. La quasi-totalité des cadres supérieurs sont issus de la promotion interne.

L'IFE (Institut de Formation à l'Excellence), est l'Université du Groupe. C'est un établissement agréé pour la formation professionnelle. La formation du management y est particularisée.

L'offre de formation permanente du management a connu une évolution importante depuis 2 ans. Cette évolution a fait suite au questionnement des participants « Qu'avez-vous observé ? » « la formation répond elle à vos attentes ? » « Et vous, dans votre management ? » « Comment la formation répond elle à la « Promesse de l'entreprise » ? » « De quoi auriez vous besoin ? » Les éléments de réponse recueillis ont conduit à revoir en profondeur une offre initialement à base de « catalogue » pour la mettre en cohérence avec le parti pris de responsabilisation et les valeurs du Groupe, à partir de lignes directrices simples :

1. La personne préexiste à la fonction, et c'est la cohérence de la démarche de formation qui devra l'aider à une meilleure conscience de soi, source d'une plus grande confiance en soi et d'une efficacité accrue, à base en particulier de créativité.
2. La formation est à intégrer à la vie quotidienne : Chacun y arrive avec son vécu propre ; le cursus doit respecter le cheminement des personnes dans le temps, donc la formation se conçoit en étapes (3 niveaux).
3. La démarche doit refléter la volonté de passer d'une pédagogie « déductive » (« On vous explique, on vous apprend, on vous donne les réponses ») à une pédagogie « inductive » (permettre à chacun de trouver son chemin, « partez de vos difficultés pour vous mettre dans une dynamique » ; « échangez et enrichissez vous les uns des autres »).

Une telle approche de la formation est, bien entendu, beaucoup plus exigeante pour les animateurs. L'animateur n'apprend pas aux participants. Il suscite, il écoute et met en écoute. Il est « puissant ». Il crée les situations apprenantes. Les outils sont seconds et accompagnent « naturellement » la démarche de fond.

Ces évolutions sont, pour la première fois, totalement intégrées dans une démarche 2009 volontariste. Fondée sur les principes décrits, elle a été entérinée par les Responsables des magasins et se concrétise de la façon suivante :

- La vocation de l'acte de formation est de permettre aux stagiaires de répondre à leurs problématiques personnelles.
- Toute action de formation doit partir de l'identification d'un besoin : « On ne fait pas boire un âne qui n'a pas soif »...Est donc visée l'élimination du « réflexe » de choix plus ou moins arbitraire dans un catalogue. Il appartient au manager de susciter la prise en charge par le participant de sa propre formation et d'accompagner l'accompagnement de ses acquis dans la vie opérationnelle. Le « catalogue » devient un guide.
- La dimension de développement personnel étant « insérée » dans les actions de formation, des compléments ou approfondissements spécifiques sont proposés dans le cadre du DIF.
- A côté de la formation « permanente et structurante », figurent quelques séminaires « techniques » (organisateur, formateur...)
- Les Directeurs de magasins restent libres d'exprimer des besoins particuliers, qui sont explorés avec l'IFE/Management, lequel propose, après accord sur les cahiers des charges, des intervenants sélectionnés, en cohérence avec l'esprit et les objectifs de la formation
- Les animateurs de l'IFE/Management doivent incarner, dans leur posture, la visée profonde de la formation : Partage, confiance, progrès. Ils donnent confiance aux participants en « transpirant la confiance », en permettant à chacun d'entrer en contact avec les éléments profonds de confiance qui sont en lui : Susciter, faire grandir, respecter...

Ne retrouverait on pas là des principes largement mis à l'honneur par un certain Carl Rogers dans ses groupes de rencontre ?



## **-SPIE BATIGNOLLES, DE LA STRATÉGIE À LA VISION GLOBALE-**

**Entretien avec Philippe Auffray  
(Directeur Général Construction  
Spie Batignolles)**



L'histoire de Spie Batignolles, qui aujourd'hui attire bien des regards est une histoire qui s'est construite dans la durée. Filiale du groupe Schneider jusqu'à la fin de années 90, groupe indépendant depuis mars 2003, il fallait répondre à une « interrogation existentielle » face aux géants du BTP dans une activité à risque et une rentabilité faible. Cela a conduit à l'analyse du fonds de commerce : Qui sont nos clients ? Avec qui avons intérêt à travailler ?

Deux idées fortes ont émergé pour répondre aux attentes de l'actionnaire :

- Sélectionner les marchés et domaines dans lesquels nos savoir-faire peuvent s'exprimer ;
- Changer la vision client. Mieux comprendre leurs attentes et intervenir durant toute la vie d'un projet dans une relation partenariale avec eux et leurs conseils.

L'acte de construire, pour lequel nos clients nous sollicitent n'est pas la « préoccupation première » en soi pour beaucoup d'entre eux, mais un moyen au service de leur stratégie : un bâtiment industriel sert à abriter et mettre en œuvre un process ; un siège social est un immeuble aux fonctionnalités précises pour optimiser relations et façons de travailler, ce qui se traduit par un sélection des principaux domaines d'activités : l'industrie, le bâtiment non résidentiel, les ouvrages souterrains, les fondations spéciales...

Le souci d'approfondissement de la relation débouche sur une approche marketing qui intègre la compréhension du besoin et l'accompagnement du projet. Il devient alors possible de partager les gains de valeur ajoutée qui apparaîtront tout au long du projet.

Cela signifie que la prospection n'est plus fondée sur l'identification d'un projet mais, beaucoup plus en amont, sur la proposition d'un mode de relation.

La confiance se construit dans la durée, à travers un investissement commercial.

Cela signifie également que Spie Batignolles a dû investir sur les hommes : La bonne compréhension des attentes, la réponse technique adéquate reposent sur des outils, mais avant tout sur le regard, le langage. Un savoir être innovant.

Ainsi lorsque les cadres de l'entreprise ont élaboré le projet de reprise du groupe Spie batignolles, celui-ci est apparu crédible car « l'orientation client » initiée 4 ans plus tôt commençait à porter ses fruits. Barclays Private Equity, qui accompagne l'entreprise depuis son indépendance, a été séduit par la cohérence du positionnement de l'entreprise, la qualité du cercle dirigeant très stable et le plan de développement ambitieux du groupe notamment en finançant une forte croissance externe (Eurelec, Valerian, Groupe SPR...)

S'est, de façon naturelle, développée la conscience que le changement concernait toute l'entreprise et que l'entreprise n'était pas seulement une machine économique mais qu'elle avait des devoirs vis-à-vis des hommes. Le prix remporté par le Groupe en 2007 (« 0 accident », une performance unique dans la profession) traduit le souci des conditions de travail et celui du bien être du personnel : La dimension de développement personnel est prise en compte, notamment au sein de l'Académie créée en 2003.

Cette stratégie qui intègre les 3 dimensions de l'actionariat, du client et des collaborateurs a porté ses fruits en terme d'efficacité économique. C'est ainsi que le résultat est passé de l'équilibre à 3% du Chiffre d'Affaires, l'objectif de Pleine Valeur, lancé à l'automne 2007, étant fixé à 5%.

La performance économique repose fondamentalement sur la satisfaction des clients d'une méthode de travail fondée sur la transparence des coûts : Concertance correspond concrètement à l'élaboration en commun de la solution la mieux adaptée aux besoins et sur une convention de partage de la valeur ajoutée, dont les termes sont fixés cas par cas.

Au plan du management, il s'agit de maintenir en permanence l'entreprise « en tension » dans la quête de la performance, et c'est la cohérence interne de la démarche (la symbiose au sein de l'entreprise dans son ensemble) qui en constitue le ressort essentiel. Cela va de pair avec la mise en phase des processus de l'entreprise avec ceux des clients, en entretenant ainsi un « cercle vertueux » : Réflexion amont avec le prospect/Opportunité de construction/Elaboration en commun du projet/Responsabilisation des collaborateurs dans le vécu du partenariat/Développement de la

compétence technique et financière/Réflexion amont....La dynamique du développement devient une réalité avec un rythme de croissance supérieur à celui inscrit dans le business plan et un plan de charge prévisionnel annuel acquis en début d'exercice.

Parallèlement, le Groupe se préoccupe de « l'accompagnement structurel » en adaptant en permanence structures et modes de fonctionnement internes en vue d'accroître l'efficacité : On peut dire que la culture interne intègre la notion de changement permanent. C'est ainsi que la dimension de développement durable prend une importance de plus en plus grande...Puisqu'elle est au cœur des préoccupations des clients. Et il s'agit non pas d'un « ajout » mais d'une imprégnation, de l'intégration dans la réflexion préalable avec le client des préoccupations d'insertion dans l'environnement de ses bâtiments.

Dans cet esprit, ont été revus les processus RH, les processus de formation interne, de processus de management des ressources externes. Le siège du Groupe, quant à lui, doit se centrer exclusivement sur les missions qui lui reviennent en propre : A côté du financement et de la maîtrise de la croissance externe, Cohérence, Cohésion, Culture, Axes et Réflexion à long terme.

Cette démarche profondément cohérente s'est traduite en interne par une prise de conscience générale chez les cadres de l'acceptation du changement. Elle se manifeste en externe par une démarche marketing très structurée, notamment à travers le développement de marques fortes (Concertance, Présance, Performance...), à chaque marque correspondant des engagements précis vis-à-vis de la clientèle.

C'est dans le même esprit qu'est pensé actuellement l'Intranet, outil d'accompagnement d'un projet d'entreprise évolutif. Il vise notamment à répondre aux défis que constituent le rythme de la croissance externe (affirmation de l'identité), la création de la fluidité de la communication au sein d'une entité de grande taille et le souci de favoriser la transversalité dans le travail. Il s'agit donc d'un projet structurant, bien au-delà des dimensions techniques d'informatisation ou de communication.

Au cœur de la démarche, une réflexion de fond sur ce qui constitue l'entreprise. Une philosophie de l'aventure économique assise sur la vision d'une entité globale, dont le succès est celui de tous : Dépasser les succès individuels au service d'une vision de long terme qui privilégie la pérennité et une perception globale de l'environnement économique.

Et vous Philippe Auffray, qui êtes vous ?

Un ingénieur TP qui a abandonné de plus en plus la technique au profit d'un projet d'entreprise orienté sur les relations entre les acteurs participant à l'ouvrage à construire. Un homme qui occupe un poste de Direction dans une entreprise « aux savoir-faire techniques importants » dans laquelle les hommes et le management sont au cœur d'une aventure passionnante, qui élargit tous les jours le champ des possibles.

## LU POUR VOUS



### **Management à contresens, combien coûte la démotivation ?**

**Anne DOUSSET - EYROLLES Editions  
d'Organisation - 20 €**

*Où est passé le plaisir de travailler, de faire partie d'une véritable équipe ? Considérant que le plaisir est l'élément moteur de l'action, donc de l'engagement, qui ne s'est jamais senti démotivé, bridé dans ses envies, jusqu'à jouer de mauvais esprit ?*

*Pour Anne DOUSSET, l'entreprise de plus en plus pressée de délivrer des résultats à très court terme, sclérose l'initiative et réduit l'efficacité.*

*Elle engendre ainsi un management à contresens, à la fois :*

- Contre-productif, car il gaspille de l'énergie
- et dénué de sens car ne donnant plus aux collaborateurs de bonnes raisons de s'engager

*Elle observe un fossé qui se creuse entre les stratégies et les structures opérationnelles :*

*de la création de richesse, on est passé à la création de valeur, vite détournée par les financiers en valeurs pour l'actionnaire. Les collaborateurs ne sont pourtant pas dupes.*

*De ce constat étayé par de courts récits décapants mettant en scène des personnages écartelés entre exigences du business du « toujours plus » et leurs propres convictions, l'auteur dénonce les gaspillages du management du « toujours moins ».*

*La force de cet ouvrage atypique est de proposer un modèle pertinent pour chiffrer le « taux d'utilisation du capital humain » La méthode est simple, opérationnelle et édifiante quant aux résultats obtenus. Au final, des pistes sont suggérées pour exploiter intelligemment le potentiel d'engagement des collaborateurs et mobilisateur des équipes*

*Anne DOUSSET après une carrière dans la formation, le conseil en gestion des compétences et*

*des postes en DRH, propose ses services pour utiliser au mieux « ce gisement humain qui ne demande qu'à s'épanouir » ([www.adpo.fr](http://www.adpo.fr))*

*Un livre portant à réflexion pour tous ceux qui dans leur accompagnement des hommes, des organisations et de leurs dirigeants, sont le vecteur des principes d'action qui valorisent le potentiel humain.*

**Patrick Pommier UPTIMAL  
Conseil & Formation  
Consultant GO-SYSTEM® International**

### **Biorythme de l'entreprise**

**Serge Airaudi, 10/2004, 107p, Descartes et Cie, 18€**

*Serge Airaudi est un philosophe. Il a développé une expertise culturelle et stratégique au Japon. Consultant en organisation et en management, il accompagne de grands groupes publics et privés.*

*L'entreprise ne s'analyse pas que dans la logique économique dominante. Le modèle du Kaisha, qui est à l'origine du succès des groupes japonais, le démontre et va à l'encontre du totalitarisme de la logique financiarotechnicienne qui fait loi dans le monde occidental. Celle-ci vise à figer les hommes au sein d'une organisation « optimisée » et développe implicitement une culture hostile au changement, risque mortel dans le monde de changement permanent qui est le nôtre.*

*A l'inverse, le modèle du Kaisha privilégie la survie de l'organisation et admet des « espaces de vie » en son sein. C'est le primat donné à l'adaptation biologique sur les modèles abstraits, normés et « universels ».*

*C'est en définitive une révolution qui se profile. Ses traits caractéristiques s'appellent Pouvoir à l'opérationnel, Développement des compétences à l'épreuve du réel, Fonctionnement en réseau, Créativité : Percevoir et développer le biorythme de l'entreprise en s'ouvrant, au-delà de concepts réducteurs et stérilisants à la richesse des hommes. Cela remet profondément en cause la façon de manager et la nature des outils de gestion.*

**Philippe CROUÏ**

### **La connaissance créatrice**

**« La connaissance créatrice ; la dynamique de l'entreprise apprenante », Ikujiro Nonaka et Hirotaka Takeuchi, 10/1997, 301p, De Boeck**

*Diplômés de Berkeley, les auteurs enseignent à l'université Hitotsubashi. Ils s'intéressent à la capacité de créer et de valoriser de nouvelles connaissances et proposent une analyse des contextes organisationnels*

qui permettent de développer cette capacité aux niveaux individuels aussi bien que collectifs.

L'analyse est fondée sur la mise en évidence des 2 types de connaissances sur lesquelles s'appuie la performance économique : Les connaissances explicites, seules valorisées dans la culture occidentale, et les connaissances tacites, essentielles à la réussite des processus. Nier ou négliger ces dernières, ne pas leur reconnaître leur place, c'est se priver d'une part déterminante pour la performance économique, de la capacité créatrice de l'organisation.

Appuyé sur de nombreux exemples, japonais aussi bien qu'occidentaux, l'ouvrage propose les clés de l'entreprise apprenante : Limiter la « normalisation interne » en laissant des espaces de recouvrement ; porter une attention particulière et valoriser le management intermédiaire ; laisser des espaces de liberté ouverts à l'expérimentation et au risque, développer une vision et donner du sens à l'aventure entrepreneuriale...Et savoir introduire judicieusement du désordre.

Un ouvrage qui mérite d'être travaillé en profondeur. Les conclusions rejoignent le bon sens, pas si répandu que cela, surtout si l'on doit remettre en cause les « dogmes » de l'efficacité économique occidentale, dont on voit les limites, les constructeurs automobiles américains l'illustrent de façon éloquente à l'heure actuelle. Mais combien d'entreprises sont sous-performantes ou hypothèquent leur avenir faute d'avoir pris le recul nécessaire sur l'origine première de la performance, les hommes ?

Une lecture enrichissante et décapante.

**Philippe CROUÏ**

## **Réussir n'est pas une question de chance**

**Eliyahu M. Goldratt, 06/2002, 285p,  
AFNOR, 30€**

Eliyahu M. Goldratt est un consultant de renommée internationale. Il s'est fait une spécialité de l'exercice du bon sens, c'est-à-dire de la remise en cause des concepts et idées toutes faites qui hantent le management moderne. Et l'ouvrage le démontre une fois de plus, c'est une approche gagnante. Le héros de ce roman d'entreprise, Alex Rogo, est patron d'une division au sein d'un Groupe. La santé chancelante de ce dernier conduit à une conclusion claire : La vente des différentes filiales de sa division.

Et Alex décide que cela ne se passera pas comme cela. C'est donc l'histoire de 3 « résurrections » inattendus, mais au fond profondément logiques. Poussé par la nécessité, notre héros va revenir aux fondements, en s'intéressant à ses clients, à leurs attentes vraies et aux moyens de les satisfaire.

Une lecture très ludique en même temps que profondément instructive. On y découvre en particulier que les financiers peuvent être convaincus dès lors que l'on peut leur amener des arguments solides et concrets. Une galerie de personnages parfaitement crédible et un ouvrage qui aide à « penser autrement ».

**Philippe CROUÏ**

## **Vers un nouveau capitalisme**

**Mohammad Yunus, 04/2008, 381p, JC  
Lattès,**

Prix Nobel de la paix 2006, M. Yunus est à l'origine professeur d'économie. Choqué par l'extrême pauvreté dans son pays, il a cherché à comprendre et s'est attaché à inventer des solutions...Avec un succès « miraculeux ». La Grameen Bank a un total de bilan qui se compte en MM\$, elle est rentable, ses pertes sur crédit font pâlir d'envie tous les banquiers de la planète...Et elle ne prête qu'aux plus pauvres.

M. Yunus a, au passage, inventé le concept de « Social Business », entreprises qui jouent pleinement le jeu concurrentiel capitaliste à un détail près, la rémunération de leurs actionnaires. C'est ainsi que le Bangladesh a connu une explosion des téléphones mobiles, grâce aux « dames téléphone » des villages (Plus de 10M de mobiles...Pour un potentiel initialement estimé à quelques centaines de milliers).

Et M. Yunus rend crédible un monde sans pauvreté. Tout simplement parce que les pauvres, ces « hommes bonzaï » sont extraordinairement créatifs...Il le faut bien. Donc, lorsqu'on y croit, que l'on définit correctement son projet entrepreneurial, rien n'est plus impossible.

Il faut, au passage, abandonner quelques croyances : Que l'homme est « unidimensionnel », c'est-à-dire motivé par le seul aspect financier ; Que sortir de la pauvreté passe par la création d'emplois salariés.....

Un ouvrage excessivement motivant, à lire impérativement par tous les « déçus » de l'économie libérale...Et même par les autres. Ça aère l'esprit, ça fait du bien. Un exemple de plus de « il ne savait pas que c'était impossible, alors il l'a fait ».

Au passage, l'histoire du partenariat avec Danone, qui a débouché sur l'implantation d'un certain nombre d'usines de yaourts, rentables et parfaitement insérées dans le milieu local. Une initiative qui a nourri le « sens » proposé à l'ensemble des salariés et qui a reçu l'approbation explicite de l'actionariat. Oui, il est possible de changer beaucoup de choses. Dans le contexte stressant que nous connaissons, c'est une excellente nouvelle : Osons! D'autant que le risque de violence est avant tout lié à la pauvreté.

**Philippe CROUÏ**