

SOMMAIRE

EDITORIAL, LA PERFORMANCE ET LES HOMMES

par Philippe Crouÿ, Directeur général de GO EUROPE.....2

UN CLIENT TMOIGNE : *Témoignage de Dominique OLIVIER,
Directeur des Ressources Humaines de Fréquence Plus Services*

.....3

AU SOMMAIRE DU PROCHAIN NUMERO : La formation professionnelle/le DIF



EDITORIAL

LA PERFORMANCE ET LES HOMMES

La croissance se situe au premier plan des préoccupations des dirigeants alors que le contexte économique est de plus en plus exigeant. Quels éléments de réponse peut-on proposer ?

Les clients sont « assiégés » : Apparition de nouveaux concurrents, modes de distribution innovants, appel à la technologie et multiplication des produits de substitution... Dans le même temps, la mise à disposition, notamment via Internet, d'une information de plus en plus complète contraint à une plus grande transparence et à une personnalisation de l'offre : A une ère de « changements » a succédé celle du « mouvement permanent ».

Le mouvement ne concerne pas uniquement les clients : Le dirigeant est conduit à assumer la complexité, à concilier, dans ses décisions, les intérêts des actionnaires, des clients, des collaborateurs, des fournisseurs ou de l'environnement au sens large. Dès lors, la performance ne peut plus être, comme dans le modèle taylorien, de son seul ressort. Elle repose de façon croissante sur sa capacité à faire appel à l'intelligence des salariés : Pour percevoir les évolutions pertinentes, adapter la démarche et traduire de façon cohérente les décisions dans la vie au quotidien.

La recherche de « l'implication » des salariés a donné lieu à la mise au point d'outils variés. L'expérience montre que leur mise en œuvre ne va pas de soi :

Motiver par la rémunération. Mais comment être assuré de la cohérence du système de rémunération variable avec les objectifs de l'entreprise ? Comment prendre en considération les aspects qualitatifs de la performance ?

Développer des compétences. Et comment prendre en compte le mouvement des effectifs et l'accélération du rythme d'acquisition des connaissances ? Comment être assuré de la pertinence des choix individuels et collectifs de formation ?

Fusions et restructurations sont à l'origine de nouvelles « cohabitations ». Comment donner à des équipes hétérogènes un langage et des points de repère communs ?

Comment « faire passer » la remise en cause des cheminements de carrière du passé, faire accepter et concrétiser mobilité fonctionnelle et nouveaux schémas de rémunération ou de promotion ?

Que dire d'un management qui se retrouve en première ligne pour traduire à son niveau les évolutions nécessaires, absorber le stress correspondant, gérer l'environnement de travail des équipes et « remonter » de manière pertinente les événements significatifs ?

A travers ces quelques exemples transparait en fait la nécessité, bien au-delà de l'invention et de la mise en œuvre de nouveaux outils, de la prise en compte et de la mise en valeur concrète du « Capital humain ».

Il n'est que de penser à l'importance de l'innovation dans l'amélioration de la performance. Non pas « l'innovation radicale », mais, beaucoup plus sûrement, la somme des « petites innovations » qui sont à la portée de chaque collaborateur : Celles qui font progresser la qualité, réduisent les délais,

abaissent les prix de revient, permettent de décrypter rapidement l'initiative du concurrent, de prendre en compte et de « remonter » la remarque pertinente du client.

C'est également ce qui transparaît à travers l'appel à la réactivité et à la créativité. L'initiative responsable, celle qui se traduit par la bonne réponse, au bon moment, au bon endroit, demande, pour se manifester, des espaces de liberté. C'est du reste l'enjeu du passage d'un fonctionnement en obligation de moyens à un fonctionnement en obligation de résultat. Non plus « j'ai fait ce qui était prévu », mais « j'ai fait ce qu'il fallait et le résultat est là ».

Une telle recherche d'implication active des hommes est exigeante vis-à-vis des personnes. Elle suppose des qualités d'ouverture et d'écoute. Chacun est invité à un savoir-être à base de respect de l'autre : Ouverture à l'intelligence de l'autre, quel qu'il soit et quel que soit son niveau hiérarchique, compréhension et acceptation de la discipline du consensus.

En affirmant le respect des personnes, la confiance dans leur capacité à développer leurs talents et l'exigence à leur égard, il s'agit en fait de rechercher un niveau supérieur de maturité humaine. A base d'engagement personnel, celui-ci repose sur la motivation par le sens.

C'est, très concrètement, offrir la possibilité de se sentir utile au sein d'un projet collectif qui vaut la peine, c'est-à-dire pouvoir répondre à des questions basiques : Quelle est notre mission collective ? Quelle est notre valeur ajoutée. Quelles sont nos valeurs ? Quels sont nos axes d'évolution ? Quel est mon rôle ?

La question est moins, dès lors, de mettre en place tels ou tels outils techniques (au demeurant pertinents) que de se référer à une vision d'ensemble et de s'interroger de façon globale : Quel est le cadre offert aux managers, à l'ensemble des salariés ? Ce cadre est-il cohérent avec la « mission de l'entreprise », qui traduit ce qu'elle veut être vis-à-vis de ses clients aussi bien que de ses collaborateurs, de ses fournisseurs ou partenaires ?

Il s'agit, en définitive, de respecter les hommes, de poser des repères cohérents pour que l'intelligence individuelle et collective puisse s'exprimer, « éclore », et de mettre en œuvre les moyens requis pour que les comportements puissent s'orienter dans ce sens. Le degré d'exigence à l'égard des hommes pourra être d'autant plus fort que le sens de leur aventure collective leur paraîtra clair et qu'ils se sentiront reconnus.

Le tableau qui suit propose une vision synthétique de l'évolution en cours du contexte économique, en soulignant qu'il ne s'agit pas de « remplacer », mais de passer à un niveau supérieur de complexité qui englobe le précédent.

Philippe Crouÿ

CARACTERISTIQUE	PERIODE ECOULEE	PERIODE QUI S'ANNONCE	COMMENTAIRE
Dominante	Fusions, restructurations : Dessiner le cadre « macro »	Adaptation permanente du « micro »	Les restructurations procèdent de l'adaptation à l'environnement et sont vécues comme telles
Partenaires privilégiés	Actionnaires	Actionnaires, clients, collaborateurs...	Vision globale et préservation des équilibres
Priorité	Frais généraux	Chiffre d'affaires rentable	Gestion de la complexité et travail du compte de résultats dans son ensemble
Priorité RH	Réduction d'effectif	Recrutement, responsabilisation	La prise de risque reflète la confiance dans les hommes
Type de management privilégié, mode de fonctionnement	Directif, l'outil de gestion vise à dicter les comportements	Participatif, l'outil de gestion est au service de la responsabilisation	Appel à l'intelligence pour prendre en compte les évolutions de l'environnement. Consensus dans la prise des décisions
Ressort principal de la motivation	Salaire, promotion	Sens	Transparence sur la mission, respect des valeurs. Le « en vue de quoi » précède le « comment »
Types d'outils	Rémunération variable, GPEC, Plan de formation...	Travail de la culture et mise en cohérence des outils	Primat de la vision globale des déterminants de comportement
Compétences	Savoir, savoir faire L'entreprise a la maîtrise du plan de formation	Savoir être Le salarié devient partie prenante de son évolution professionnelle	Le développement personnel accompagne le perfectionnement professionnel

UN CLIENT TEMOIGNE

« LA CONJONCTION GO-M/ENTREPRISE »

Dominique Olivier – Directeur des Ressources Humaines de Fréquence Plus Services

Fréquence Plus Services est un centre de relation clients qui assure la gestion du programme de fidélisation des clients d'Air France / KLM. L'entreprise exerce également une activité pour le compte d'American Express, LCL, Hertz et 9 Cégetel. Ces activités représentent environ 900 emplois en France et dans le monde.

La découverte de GO-M¹ pour Dominique Olivier, n'a pas eu lieu dans les meilleures conditions : il a eu, en effet, l'impression que ce parcours de formation au management lui était imposé sans concertation...par sa direction de l'époque et sans consultation du responsable qu'il était en tant que DRH dans ce domaine.

Cela étant, le contexte justifiait pleinement une action de fond auprès des cadres et agents de maîtrise, issus du terrain. Ils avaient besoin de prendre de l'envergure, de prendre du recul pour assumer leur fonction de management, de faire évoluer savoir faire et savoir être.

L'expérience personnelle de Dominique Olivier est celle d'un participant au départ surpris par le caractère novateur de la méthodologie mise en œuvre. « Où suis-je tombé ? Quelle est cette secte ? ». Et, dès la 2^{ème} séance, l'interrogation sur soi-même : Placé, par la méthodologie, en position de répondre aux questions, ou bien l'on s'engage, et alors la personne s'implique, ou bien on s'arrête...mais il faut apporter une réponse claire. Impossible de rester neutre.

Et puis un parcours extrêmement enrichissant, dynamisant, où l'on constate l'« éclosion » des autres participants : Un GO-M jugé, à l'expérience, riche et porteur...et la démultiplication qui permet de lancer la mutation culturelle de l'ensemble du management. Les premières démultiplications sont un succès et les diffusions se poursuivent...en même temps que le Comité de Direction, acquis à la méthodologie, a planifié un top GO-M (mise en forme du plan d'entreprise et de la Charte qui donne le « sens » à l'ensemble des collaborateurs.

La réussite d'un parcours GO-M c'est la conjonction d'un diagnostic, d'une volonté des décideurs de l'entreprise avec, non pas un outil, mais une approche pédagogique d'autant plus efficace qu'elle est originale, transparente et respectueuse de chacun.

GO-M se mérite !

¹ GO-M est le parcours de management de GO SYSTEM International. Il se déroule sur 5 mois environ à raison d'une ½ journée tous les 15 jours. Il peut se démultiplier grâce à des « trainers » internes à l'entreprise.

Les grandes leçons d'un GO-M démultiplié auprès du management ?

- ✓ Un parcours qui fait des participants les acteurs de leur propre démarche. C'est tant l'originalité essentielle de la méthode que la raison de son succès. Chacun s'engage et se trouve, de ce fait, en position de développer lui-même ses talents.
- ✓ Un parcours qui développe, de façon naturelle, le « goût d'entreprendre » : Il crée de l'appétit de par la prise de conscience des participants de leur potentiel de créativité et de leur réceptivité accrue à ce qui vient des autres. L'envie de faire, de s'investir grandit...A l'entreprise d'en avoir pleinement conscience et de savoir y répondre.
- ✓ GO-M améliore la gouvernance. Les valeurs de respect et de transparence sont promues en même temps que le sens des responsabilités se développe.
- ✓ Une culture commune renforcée par des outils et un vocabulaire communs : La remise en cause va être (est) entretenue collectivement, ce qui constitue un facteur important de pérennité.
- ✓ Enfin, le parcours place chaque participant face à lui-même, face aux questions auxquelles le rythme de la vie professionnelle ne lui permet pas de réfléchir, et, pour aller un peu plus loin, face aux questions sur le sens de sa loyauté à lui-même aux autres et à l'entreprise et sur le sens de ses engagements

