

go between

n°6

novembre 2007

www.gosystem-international.eu



SOMMAIRE

EDITORIAL	1
PROJET D'ENTREPRISE ET PLAN STRATEGIQUE	2
LE MANAGEMENT PAR LES COMPETENCES	2
LA STRATEGIE, UNE AFFAIRE D'HOMMES, par Bruno JARROSSON	3
LU POUR VOUS.....	5

EDITORIAL

Un numéro qui conjugue « stratégie », « projet d'entreprise » et « management par les compétences ». Quel lien entre ces notions ? C'est sans doute le dernier aspect qui illustre le mieux la cohérence entre 3 aspects d'une même réalité, celle du risque inhérent à l'aventure économique, qui n'a jamais été aussi élevé.

Le monde économique actuel fait passer l'entreprise du compliqué (ce qui peut être déterminé à l'avance en poussant l'analyse aussi loin que nécessaire) au complexe (le non prévisible, qui réclame pour être pris convenablement en compte l'intelligence des acteurs). Concrètement au primat de la productivité s'ajoutent des

exigences de qualité et de fiabilité ; à la communication prédéfinie correspondant aux opérations standardisables et au travail parcellisé se substitue la coordination entre

les structures. A des degrés divers selon les secteurs économiques, la règle de la performance est la même, c'est celle de la flexibilité : Variété, réactivité, innovation.

Première conséquence : A la promesse de performance qu'est la qualification de la personne doit succéder la compétence, capacité d'initiative qui tient compte des finalités de l'entreprise, et prend en compte le contexte précis du collaborateur à un moment donné.

Deuxième conséquence : La stratégie est un point de passage obligé. L'avenir est trop mouvant pour ne pas faire l'effort d'un décryptage préalable. Il est « sage » de prendre en compte le risque de l'entreprise en s'obligeant à sortir de la « drogue de l'action de court terme » pour s'interroger sur les possibles, pour vivre, comme l'exprime avec talent Bruno Jarrosson, ces

tensions entre présent et avenir, entre intuition et analyse, entre concept et concret.

Troisième conséquence : Une stratégie est nécessairement multidimensionnelle, appuyée sur des analyses et des chiffres. L'équipe dirigeante a le devoir d'une synthèse qui rende le « sens » perceptible par tous. La motivation ne se décrète pas ; la créativité ne se décrète pas. Elles naissent d'un contexte dans lequel la liberté des personnes est respectée, où chacun peut, librement, adhérer au projet collectif. C'est le passage d'un « management des compétences » aux forts relents tayloriens au « management par les compétences » de l'entreprise d'aujourd'hui.

Bonne lecture, bonne réflexion !

Philippe CROUY, GO EUROPE

PROJET D'ENTREPRISE, PLAN STRATEGIQUE

La mise au point d'un Projet d'entreprise répond à 2 objectifs d'égale importance :

- Cohésion d'équipe, dans le climat de développement de l'écoute réciproque
- Production de la Charte d'entreprise, que l'on peut encore appeler le Projet d'entreprise

Le Projet d'entreprise tient en 1 page. Il se décompose en **mission** (qui nous voulons être) ; quelques **axes stratégiques** (comment nous allons y parvenir) et les **principes d'action** essentiels (les valeurs que nous voulons voir mises en œuvre dans les comportements concrets).

Le Projet d'entreprise constitue l'**ancrage stable**, qui peut servir de référence à l'ensemble des collaborateurs. Dit autrement, il énonce les **invariants de l'entreprise** qui, dans un contexte de moins en moins prévisible, ne se modifieront pas en fonction des contraintes ou de l'adaptation aux événements.

Il ne faut pas confondre le Projet d'entreprise avec le plan stratégique, dont il est le complément, et qui, lui, explore marchés, concurrence, atouts et faiblesses et dessine l'avenir en chiffres... Le **distinguo entre Projet d'entreprise et Plan stratégique** permet à l'entreprise de ne pas se rendre dépendante d'évolutions imprévues. Il constitue un outil fort pour donner le « **Sens** » de l'**aventure collective**. C'est la raison pour laquelle il s'agit de quelque chose de fondamentalement simple. C'est donc une synthèse. Comme toute synthèse, elle demande un travail important d'analyse, d'appropriation, de formulation...Et cela explique la satisfaction profonde qu'expriment généralement les membres du Comité de Direction lorsque, au bout de 2 jours, ils ont pu, par un travail en commun et à travers des échanges vrais, « produire » un tel résultat.

Le consultant effectue une étude préalable approfondie. Si ce n'est surtout pas à lui de prendre parti ou

d'infléchir, il doit parfaitement comprendre la problématique de l'entreprise...et celle des participants. Il est nécessaire d'avoir rencontré individuellement chaque membre du Comité de Direction et de l'avoir entendu s'exprimer sur l'entreprise, sur sa fonction, sur les grands enjeux qu'il perçoit.

Ce travail préalable en profondeur conditionnera la liberté de l'animation. Celle-ci est précieuse pour amener de manière naturelle les arbitrages nécessaires du Responsable, tout comme pour satisfaire pleinement à l'autre objectif du parcours, **la cohésion d'équipe au sein du Comité de Direction**. C'est un objectif ambitieux compte tenu de fréquents enjeux de pouvoirs, de l'histoire et des heurts passés et le consultant aura donc dû s'en donner les moyens : Etre en mesure d'assumer ce vécu avec assurance et sans naïveté.

Le **déroulement du parcours** se décompose en un certain nombre d'étapes:

- Qui sommes nous aujourd'hui ?
- Rêvons (= déconnectons nous de notre réalité d'aujourd'hui)
- Qui voulons nous être à terme ? (Ambition)
- Quelles évolutions majeures sont nécessaires pour réaliser cette ambition ? (Axes stratégiques)
- Quels sont nos principes d'action ? (Valeurs)
- Quelle est la cohérence d'ensemble de ce Projet d'Entreprise (Ambition, Axes, Principes d'action) ?

Le Projet d'Entreprise est le résultat d'un travail collectif. C'est également le produit, de la part du consultant, d'un travail lourd, totalement sur mesure. C'est cet investissement de l'ensemble des participants, animateur compris, qui permet de définir ce qui devient « l'ancrage profond » de l'entreprise, répondant ainsi à l'appel du proverbe chinois : « **Si tu veux tracer ton sillon droit, accroche ta charrue à une étoile** ».

L'élaboration de la Charte/Projet d'entreprise s'achève généralement avec un profond sentiment de satisfaction des membres du Comité de Direction et de son responsable : Satisfaction d'avoir mené à bien une tâche difficile et satisfaction d'avoir su la vivre dans le respect les uns des autres...

LE MANAGEMENT PAR LES COMPETENCES

L'économie d'aujourd'hui demande de plus en plus d'intelligence. Cela signifie que les exigences de l'entreprise à l'égard des salariés se renforcent. L'implication active et permanente de chaque salarié devient un facteur déterminant de la performance d'ensemble. Et, en effet, seul le « travail compétent »

permet de satisfaire durablement les attentes toujours plus diversifiées de clients. Cette responsabilisation repose sur une relation de confiance et suppose réunies un certain nombre de conditions :

- La compréhension des orientations stratégiques,
- Une autonomie suffisante et la vision claire de la manière dont la situation de travail s'inscrit dans ce contexte,
- Un droit à l'erreur reconnu,
- Une relation de confiance avec l'encadrement,
- Une gestion « équitable » des ressources humaines.

La qualification acquise par la formation en dehors d'une situation de travail n'est qu'une « promesse de performance ». Seule la compétence garantit cette dernière. Passer des qualifications aux compétences c'est rechercher une capacité et une volonté d'action qui, quel que soit le poste occupé, tiennent compte des finalités et prennent en compte à tout moment le contexte dans lequel se situe le salarié.

Le cheminement entre la situation d'aujourd'hui, qui repose le plus souvent sur une approche taylorienne, et cette situation « objectif » d'une entreprise apprenante est complexe. Posons quelques points de repère dans cette « démarche compétences » :

1. Le taylorisme ne suffit plus à apporter une réponse adéquate aux problématiques d'aujourd'hui : La notion de productivité fondée sur la parcellisation des tâches et sur des opérations standardisées, ne nécessitant pas ou peu de communication humaine, a fait place aux notions de qualité, de souplesse, de coordination entre structures, de permanence des innovations. Et la logique du taylorisme qui conduit à influencer les comportements ne permet pas d'obtenir motivation ou responsabilisation. *Va de pair avec le dépassement du taylorisme l'abandon d'un certain type de relation hiérarchique* dans laquelle « le galon tient lieu de compétence ».
2. *C'est l'ensemble des relations humaines au sein de l'entreprise qui est affecté* : L'encadrement de proximité joue un rôle déterminant dans la mise en place de la « démarche compétences ». Les transformations du rôle de l'encadrement de proximité ne sauraient faire l'économie de changements profonds dans les modes de management chez les cadres. Les salariés, qui prennent le risque de perdre une certaine assurance d'évolution salariale ou de carrière, obtiennent en contrepartie une appréciation fondée sur l'exercice de leurs compétences et des progressions de rémunération ou d'avancement nouvelles.
3. L'équipe dirigeante doit accepter de se départir pour partie de son « autorité » pour laisser place à l'expression du management et des salariés que la responsabilisation va conduire à exprimer des points de vue sur certaines orientations ou procédures. ✓ Une telle évolution correspond à *la recherche d'un équilibre entre les attentes (et les contributions) des actionnaires, des clients, des collaborateurs et de*

l'environnement de l'entreprise. Cette cohérence est en pratique un facteur essentiel de crédibilité de la Direction Générale. Cela signifie concrètement qu'une réflexion sur ces grands équilibres est un point de passage obligé en même temps qu'un préalable à l'engagement d'une « démarche compétences ».

Le monde économique est de plus en plus exigeant. Cette exigence se transmet à l'ensemble des acteurs de cette aventure collective qu'est l'entreprise. La performance implique une élévation du niveau de maturité humaine des managers comme des salariés. L'engagement dans cette voie de la « démarche compétences » marque la prise de conscience de cet enjeu et la volonté d'y répondre en recourant à *cette richesse encore très peu exploitée de l'entreprise, son patrimoine humain...* Ensuite viendront méthodologies, enquêtes et outils. Ils devront partager une caractéristique commune, dans leur conception comme dans leur mise en œuvre, le respect des hommes. Le développement durable concerne aussi (surtout ?) les hommes.

LA STRATEGIE, UNE AFFAIRE D'HOMMES

« Il y a deux sortes de chefs d'orchestre : ceux qui ont la partition dans la tête et ceux qui ont la tête dans la partition. » Toscanini

« Je fais les plans de mes batailles avec les rêves de mes soldats endormis. » Napoléon I^{er}

Il existe de multiples définitions de la stratégie, définitions plus ou moins compliquées, plus ou moins sophistiquées, parfois pertinentes, jamais impertinentes. Une des plus satisfaisantes est peut-être une des plus simples : la stratégie recouvre les domaines où le droit à l'erreur est cher. Quand une entreprise de télécommunication perd 70 milliards d'euros avec deux décisions malheureuses de croissance externe, l'actionnaire déconfit réalise que tous les droits à l'erreur n'ont pas le même prix.

Une stratégie s'invente et se vit, elle comporte un aspect technique ou analytique fondé sur des connaissances et un aspect humain plus intuitif. Ce qui laisse ouverte la question : qu'est ce qui est stratégique ? Réponse : est stratégique ce qui coûte cher quand on se trompe. *A posteriori*, c'est limpide comme le cristal ; *a priori*, ça l'est moins.

La stratégie est un domaine spécifique :

- ✓ Les erreurs peuvent s'y avérer mortelles.
- ✓ Elle est de la responsabilité presque exclusive du dirigeant même s'il n'y travaille pas seul. Elle peut faire l'objet d'analyses savantes mais ne saurait s'y réduire.
- ✓ On ne sait pas, naturellement, si la réponse adoptée est la bonne.

On peut définir la stratégie à partir des qualités du dirigeant stratégique. La personnalité d'un grand capitaine de rugby selon Daniel Herrero les illustre : Intelligence, Courage et Empathie.

Un stratège courageux, tel le général Nivelle, décide de lancer l'attaque du Chemin des Dames le 16 avril 1917 alors que des généraux à l'intelligence plus froide comme Pétain prédisent un désastre. Le désastre annoncé aura bien lieu. Manque d'intelligence de la situation de la part de Nivelle, mais aussi irréfutable courage. Nivelle qui n'a pas peur de décider et d'assumer ses responsabilités a résisté à toutes les pressions contre lui. Il a repoussé les objections répétées de ceux qu'il voyait comme des chefs dénués de courage. Et ce courage admirable sera la cause même du désastre. « Attaquons comme la Lune », dira de lui un général qui avait appris à mesurer ses compliments. Toute ressemblance avec des décisions de croissance externe prises par de grands chefs d'entreprise - Crédit lyonnais ; France Telecom ; Alcatel – serait purement fortuite. Il est vrai qu'en France on appelle « grand chef d'entreprise » un chef de grande entreprise. Et cette vision eucharistique de la grandeur qui telle la présence réelle passe de l'entreprise à son chef n'est pas sans conséquences, le Chemin des Dames en est l'illustration.

Comme disait Pierre Dac : « Du train où vont les choses, les choses où vont les trains ne seront bientôt plus des gares. »

Le courage ne suffit pas. Il nuit s'il ne s'appuie pas sur une solide intelligence stratégique. Dans cet exercice difficile de l'intelligence, les généralités ne sauraient cacher le vide de l'analyse. Se différencier, peut être. Être tourné vers le client, certes. Rester exigeant sur la qualité, peut-on s'en passer ? Abaisser les coûts lorsque c'est possible, bien entendu. Mais tout cela ne fait pas une stratégie.

Le fait que beaucoup de plans stratégiques se ressemblent comme du copier/coller, enfoncent des portes ouvertes depuis des lustres, enfilent les généralités comme les perles, paraissent subtiles comme un discours d'un colonel de l'armée des Indes, gagnent leur médaille aux jeux olympiques de la langue de bois est peut-être le signe que l'intelligence stratégique est tombée aussi bas, par endroits, que la pensée stratégique pendant la Guerre de 14, époque de l'éclipse totale de la pensée militaire. Les généraux français étaient tellement imbus de la doctrine dite de « l'offensive à outrance » qu'ils ont fini par faire partager cette ineptie aux généraux allemands.

Les grands entraîneurs le savent bien, la stratégie commence par l'analyse fine des facteurs-clés de succès. Elle est l'inverse de l'idéologie parce qu'elle part de la réalité. Il s'agit de s'intéresser aux effets d'échelle, à la réalité de la différenciation, au marché, à la concurrence, en se dégageant des croyances habituelles. Ce qui conduit à s'intéresser à la manière dont la stratégie est élaborée. En équipe de préférence. Il ne s'agit pas de résoudre un problème intellectuel, mais de mettre au point une démarche qui prend en

compte la réalité. Ce sont les collaborateurs de terrain qui la connaissent. En sachant que l'empathie seule ne suffit pas à donner de la consistance à une stratégie. Il faudra choisir, trancher. Et maintenir le cap.

Zidane n'a jamais été sélectionné dans l'équipe de France de rugby, alors qu'il était le meilleur joueur du monde. Ce qui montre par l'absurde qu'avant de savoir comment on joue, il faut savoir à quel jeu on joue. Quelles sont les grandes règles du jeu du secteur ? La définition des facteurs-clés de succès formalise la réponse à cette question.

Le capitaine qui maintient un cap reflète les tensions qui sous-tendent la démarche stratégique :

- ✓ Tension entre présent et avenir. Lequel n'est jamais déterminé. Le dirigeant doit, dans ce domaine, rester humble. Il ne saurait être au mieux qu'un réducteur d'incertitudes, celui qui entrevoit et rend concevable un avenir possible. Il est des décisions stratégiques à haut risque. L'objet de la stratégie n'est donc pas de prévoir, mais de marquer des repères. La stratégie introduit le poids de l'avenir dans le présent. Ce n'est ni très naturel ni facile puisque l'avenir est par définition inconnu.
- ✓ Tension entre intuition et analyse. L'intuition est essentielle et insuffisante à elle seule si elle n'a pas pour contrepoint une analyse concrète. La démarche stratégique porte un regard extérieur sur une intuition. L'intuition a du mal à penser le changement, ce qui peut la réduire à « changer le pansement ». L'aiguillon extérieur de l'analyse peut seul faire évoluer l'intuition au *tempo* du changement du monde.

Tension entre pratique et théorie. La théorie doit se nourrir de faits et de réalités. À Austerlitz, Napoléon a bâti sa stratégie à partir de son exploration minutieuse du terrain. Puis il a su l'insuffler à ses hommes pour que, au moment décisif, prenne corps le mouvement qui allait conduire à la victoire: Il a vu comment appliquer ses idées générales à ce terrain particulier parce qu'il avait exploré le terrain. La stratégie est bien l'inverse de l'idéologie.

Le rôle du consultant, dans un tel contexte est double. C'est en premier lieu celui d'un accoucheur qui, en se fondant sur sa propre expérience et un regard à la fois naïf et averti, peut aider à discerner, à faire le tri. Et c'est, en second lieu, celui qui aide l'équipe dirigeante à ne pas succomber au piège de l'action et du court terme dans lequel la vie économique actuelle nous enferme. Un consultant en stratégie est un professeur de lenteur, celui qui introduit le temps de la réflexion dans celui de l'urgence.

La démarche stratégique est à la fois condition de survie et levier de performance. Elle ne peut s'engager avec succès qu'en acceptant humblement de prendre le temps. Le dirigeant et son équipe ont besoin de professeurs de patience. Parce que le temps ne respecte que ce que l'on fait avec lui.

Bruno Jarroson

LU POUR VOUS ...



L'entreprise réconciliée

« L'entreprise réconciliée, comment libérer son potentiel économique et humain », Jean-Marie Descarpentries et Philippe Korda, 09/2007, 1252p, Albin Michel, 16€

On ne présente plus Jean-Marie Descarpentries, redresseur de Carnaud MetalBox, puis de Bull. Philippe Korda est le créateur d'un cabinet de consultant (Korda & Partners). Les auteurs partent de constats irréfutables : Baisse tendancielle de l'engagement des salariés ; non prise en compte des hommes dans la comptabilité autrement que sous forme de charges. Vaut-on irrémédiablement, la globalisation aidant, vers un désamour dont les conséquences donnent froid dans le dos ?

La réponse est claire et argumentée : « On ne bâtit pas les entreprises de demain avec les modèles d'avant-hier ». Dit autrement, les credos managériaux qui s'appellent budget, management par objectifs et entretien annuel d'évaluation sont obsolètes. Il convient, partant des sources de satisfaction des hommes que sont aussi les salariés, de se focaliser sur les « enjeux de progrès », d'amener les hommes à se dépasser, et pour cela les respecter et donner du sens à leur action professionnelle. Il faut également avoir le courage de sortir des logiques trop binaires issues du taylorisme : Oui, lorsque l'intelligence se met en marche, on peut attendre beaucoup, beaucoup plus.

A la complexité du monde moderne répond l'appel aux ressources des hommes et la promotion du leadership. On peut simplement regretter que les auteurs se soient arrêtés en route dans leur raisonnement. La mise en œuvre des concepts recèle encore trop, à notre goût, de « taylorisme caché ». La confiance, pierre de touche du nouveau management décrit, ne saurait se « découper ». Cela conduit aussi à laisser la parole aux hommes jusque dans la définition des procédures et outils qui détermineront leurs comportements. Cela n'enlève rien aux qualités d'un ouvrage qui a le mérite « d'ouvrir des pistes ».

Les Incendiaires

« Les Incendiaires – Les banques centrales dépassées par la globalisation », Patrick Artus, 08/2007, 175p, Perrin, 14,80€

Patrick Artus, Professeur à la Sorbonne, est Chief Economist de Natixis et membre du Conseil d'analyse économique. Il livre là son analyse, lumineuse, de la macroéconomie contemporaine. Et, de fait, les banques centrales sont, dans leur fonction de régulation de l'économie, dépassées : elles restent viscéralement attachées à des notions et analyses profondément mises en cause par la mondialisation.

L'ouvrage est une leçon très pédagogique sur les mutations en cours. En cela il dépasse de loin le « cours de macroéconomie ». C'est en fait de culture générale qu'il s'agit. Une lecture hautement recommandable pour comprendre des débats qui nous touchent en définitive de près : Utilité et fonction du déficit budgétaire, évolution du taux de change et actions possibles, origines et traitement des crises de l'immobilier ou des crises financières qui se succèdent sous nos yeux...

Les démarches compétences

« Les démarches compétences », Antoine Masson et Michel Parlier, 10/2004, 172p, Anact, 14€

Le premier chapitre « De quoi s'agit-il ? » pose clairement le problème : L'entreprise et ses dirigeants veulent-ils rester dans une démarche de type taylorien, auquel cas il s'agit de manager des compétences en établissant un référentiel « théorique » des compétences, ou plus exactement des qualifications. Ou bien s'agit-il de s'engager dans un management par les compétences, c'est-à-dire de développer la capacité de tout collaborateur à agir et à prendre des initiatives en tenant compte des finalités de l'organisme et du contexte précis dans lequel il évolue à un moment donné ?

Passer des qualifications aux compétences c'est rechercher une capacité et une volonté d'action qui, quel que soit le poste occupé, tiennent compte des finalités et prennent en compte à tout moment le contexte dans lequel se situe le salarié.

Le champ d'action de la démarche compétences étant ainsi délimité, l'ouvrage s'attache à décrire, de façon très concrète les enjeux, les problématiques et l'enchaînement des étapes qui conduisent à « l'entreprise apprenante », celle où les salariés, associés au sens de l'aventure collective, exercent créativité et responsabilité. Un contrat gagnant-gagnant qui doit être soigneusement pesé et dans lequel chacun s'engage en connaissance de cause...dans la perspective du partage d'une performance globale d'une toute autre dimension.