



L'entreprise transformée

LILLE

PARIS
16 place du Général de Gaulle - 59 000 LILLE
Tél. : 03 20 21 15 15 - fax : 03 28 52 66 35

CANNES

Un signe parmi d'autres :

La triple « *bottom line* » :

- Economique,
- Sociétale,
- Environnementale.

Oui mais il faut toujours :

- Diriger l'entreprise (un homme, un projet, une équipe),
- 5 minutes de stratégie par an (Warren Buffet),
- Faire de la valeur

Faire de la valeur avec qui ?

- « *J'aime ma boîte* » : opération récente soutenue par le MEDEF qui fut un échec,
- Remise en cause des 35 heures,
- Suppression d'un jour férié,
- Résignation à l'idée de travailler plus longtemps pour payer la retraite.

La vie est ailleurs :

Leitmotiv des générations montantes, sondage du magazine Challenge, octobre 2003, sur les cadres de 25 à 30 ans :

- 60% d'entre eux placent le travail après la famille, et le plaisir parmi les valeurs les plus motivantes dans la vie,
- 70% déclarent fuir les responsabilités

C'est quoi la vie ?

- La globalisation est un « *moloch* » insatiable : la délocalisation n'épargne aucun domaine,
- Les promesses de la mondialisation qui justifiaient la modernisation indispensable engagée dans les années 80 se sont souvent révélées être des mensonges,
- Le pacte implicite conclu avec les salariés c'était :
 - Vous perdez des emplois sous qualifiés mais vous allez gagner des emplois qualifiés,
 - L'occident sous-traite la production de masse dans les pays émergents et garde la haute main sur la partie noble de l'activité : technologie, recherche, design, marketing, développement des marques, distribution.
- Les chefs d'entreprise ont perdu leurs relais avec leurs salariés et au-delà avec la société civile.
- La défiance à l'égard des syndicats n'a d'égale que celle qui touche les partis politiques (exemple des jeunes syndicalistes CGT plus radicaux que leurs aînés)



- La tentative de transformer les salariés en actionnaires s'est dégonflée avec la bulle boursière → salariés échaudés → retraités appauvris.
- Les valeurs qu'est censée véhiculer une marque se chargent de ressources négatives dès lors que la société qui est derrière ne les respecte pas elle-même, en licenciant, par exemple, au seul prétexte d'améliorer les résultats financiers.

Le capitalisme vit ses années noires, mais :

- « *Il y a toujours un printemps qui vient atténuer les rigueurs de l'hiver.* »

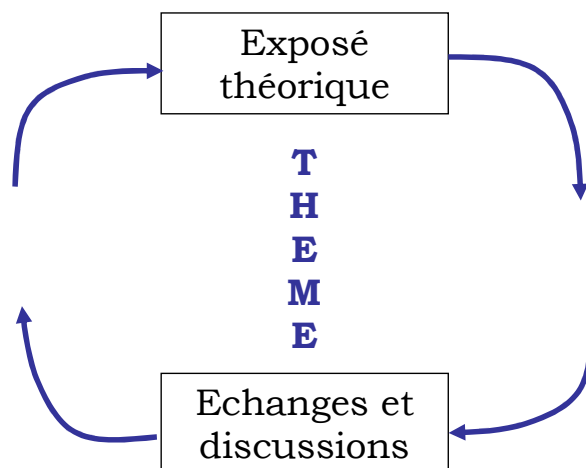
Le printemps c'est les jeunes :

- Monsieur DUTREIL, secrétaire d'état aux PME, redonne aux jeunes le goût de l'entreprise, c'est le seul moyen de remettre en marche l'ascenseur social » :
 - ↳ « *Pour t'en sortir, crée ta boîte dans ta cité* » : lancement du CREABUS - janvier 2004.
- Le patronat :
 - ↳ « *Le MEDEF voit jeune* ». « *La semaine école et entreprise* » : résistance quasi idéologique du corps enseignant.
- **Dans ces conditions comment rendre l'entreprise attractive ?**

Un Programme

- **L'EFFICIENCE DE LA RESSOURCE - LA NOTION DE RESSOURCE VIVE**
- **L'APTITUDE À GÉRER LE CHANGEMENT**

Un process pédagogique



Qu'est ce que l'efficience de la ressource ?

Exemple : PME de 1 000 personnes travaillant 200 j/an

En théorie, la ressource humaine disponible est de :

200 x 1 000 soit 200 000 j/homme

En pratique :

- Absentéisme : 2 à 5 % soit : - 4 000 J/homme mini
- Interfaces : 20 à 40 % soit : - 40 000 J/homme mini ↪ Comportement de coopération
- Envies : 20 à 40 % soit : - 40 000 J/homme mini
↪ La motivation ne se commande ni ne s'achète : elle vient du sentiment d'être traité justement.
- Flexibilité : 10 à 20 % soit : - 20 000 J/homme mini
- Webmania : ?



La coopération, de quoi s'agit-il ?

Dans une entreprise, il n'y a de performance que collective. Et cette performance dépend de la qualité des relations de travail qu'établissent les employés entre eux, et avec leurs clients et partenaires extérieurs.

Ils ont à leur disposition deux grands modes de collaboration :

1. La coordination

- Elle est régie par des processus et des systèmes pré-établis.
- Elle est « *obligatoire* » et fait appel à la discipline.
- Elle tend à réduire la complexité en mécanisant les relations.

2. La coopération

- Elle passe par l'ajustement mutuel.
- Elle est « *libre* » et relève de l'initiative individuelle.
- Elle accepte la complexité et la fait prendre en charge par les hommes.

Dans nombre d'entreprises « *sur-organisées* », la coordination a pris une place excessive (exemple de la boussole sur le navire). Il est impératif qu'elles installent plus de coopération. Car sans coopération, pas de réactivité, pas d'innovation, pas d'apprentissage collectif, pas de partage des connaissances, pas de fonctionnement en réseau, pas de vrai partenariat client.

Sans compter que la coopération, qui développe **la confiance**, est beaucoup plus économique que la coordination.



C'est un exercice difficile ?

- Parce que nous n'avons pas appris à coopérer. Et que la première loi de fonctionnement en réseau, « donner pour recevoir », ne nous est pas familière.
- Parce que coopérer, c'est sortir de la « protection bureaucratique » et prendre un risque.
- Parce que les organisations sont peuplées de « tueurs de coopération » : intermédiaires, experts, organisateurs, dépanneurs, barons, etc., qui tous défendent leur pouvoir et finalement vivent de la non-coopération.
- 4 questions clés :
 - Peuvent-ils coopérer ? Organisation physique, dispositif matériel, accès à l'information,
 - Ont-ils intérêt à coopérer ? La structure, la mesure de la performance, la rétribution,
 - Savent-ils coopérer ? Les profils, les compétences, les langages communs,
 - Ont-ils envie de coopérer ? Les modes de management, le climat de confiance, la compréhension du sens.



Gérald GREENBERG, 1987 :

- Justice organisationnelle :
 - Équité : répartition des rétributions en fonction des contributions de chacun : Justice distributive,
 - Justice procédurale : processus par lequel les décisions de rétribuer sont prises ou annoncées.

Zone de rééquilibrage constant :

- salaire, avantages sociaux, développement personnel, environnement de travail
- Réduire le temps de travail ou les salaires,
- Reconnaissance de l'effort ou de la qualification
- Récompense basée sur l'effort collectif ou l'excellence individuelle. La tendance : rémunération globale individualisée et flexible
 - ❖ Outils d'évaluation,
 - ❖ Bonne communication,
 - ❖ Règles du jeu claires,
 - ❖ Existence de relais efficaces.

Ne pas oublier : chaque individu est beaucoup plus attentif à ce que l'on octroie à son voisin qu'à ce qu'il reçoit lui-même.



L'APTITUDE A GERER LE CHANGEMENT

- Elle est globalement faible.
- Une étude produite par Arthur D. LITTLE (2000), sur 350 major compagnies américaines, démontre que 3 projets de changement sur 4 échouent :
 - Soit parce qu'il dure beaucoup plus longtemps que prévu,
 - Soit parce qu'il coûte beaucoup plus cher que prévu,
 - Soit parce qu'il est arrêté et que le retour à la case départ s'impose (ou est imposé !)
- Outre que cette étude nous renseigne sur le fonctionnement réel des organisations (règles non écrites), elle attire aussi notre attention sur les 25% d'entreprise qui, elles, réussissent leur projet de changement.

Y a t il un schéma de performance commun ?

4 projets qui avancent **simultanément** et en **cohérence** :

- Management,
- Leadership,
- Reliance,
- Mixité culturelle

Vérification par le principe de falsification

(Karl Popper)



1. REPONSE MANAGEMENT

Le 1er outil d'aide à la conduite de l'activité

D'abord le « day to day » (les 4 basics):

- Chacun sait précisément ce qu'il a à faire (retour vers l'activité),
- Chacun sait comment il va être mesuré et reconnu,
- Chacun dispose d'un espace de liberté (école de l'autonomie),
- Les succès collectifs sont fêtés (savoir fabriquer des succès).

Puis

- Management de la qualité,
- Management de la sécurité,
- Management de la connaissance,
- Management des risques,
- Etc.

2. REPONSE LEADERSHIP

- Parce qu'il faut toujours un pilote dans l'avion (changer le pilote, l'avion vole mieux).
- Que chacun ait son style mais que tous répondent à l'exigence :
 - Un leader sait où il va !
 - Un leader génère de la confiance !
- Les leaders doivent comprendre qu'ils agissent sous le regard de tous.
- Attention à ce que le chemin de la performance ne soit pas différent de celui qui mène au Comité de Direction.

3. REPONSE L'OUVERTURE A LA MIXITE CULTURELLE OMC

- Parce que le problème démographique est le problème majeur du monde et des entreprises (nouveau 68... 68 ans au travail)
 - Faiblesse de la natalité des pays riches,
 - Nécessité de faire appel à de la main d'œuvre étrangère pour assurer la croissance,
 - La pression démographique aux frontières est inéluctable.
- Parce que la croissance externe, créatrice de valeurs, suppose :
 - Néocolonialisme culturel éclairé, fabriquer des mémoires du futur.
 - Capacité à intégrer des cultures différentes.



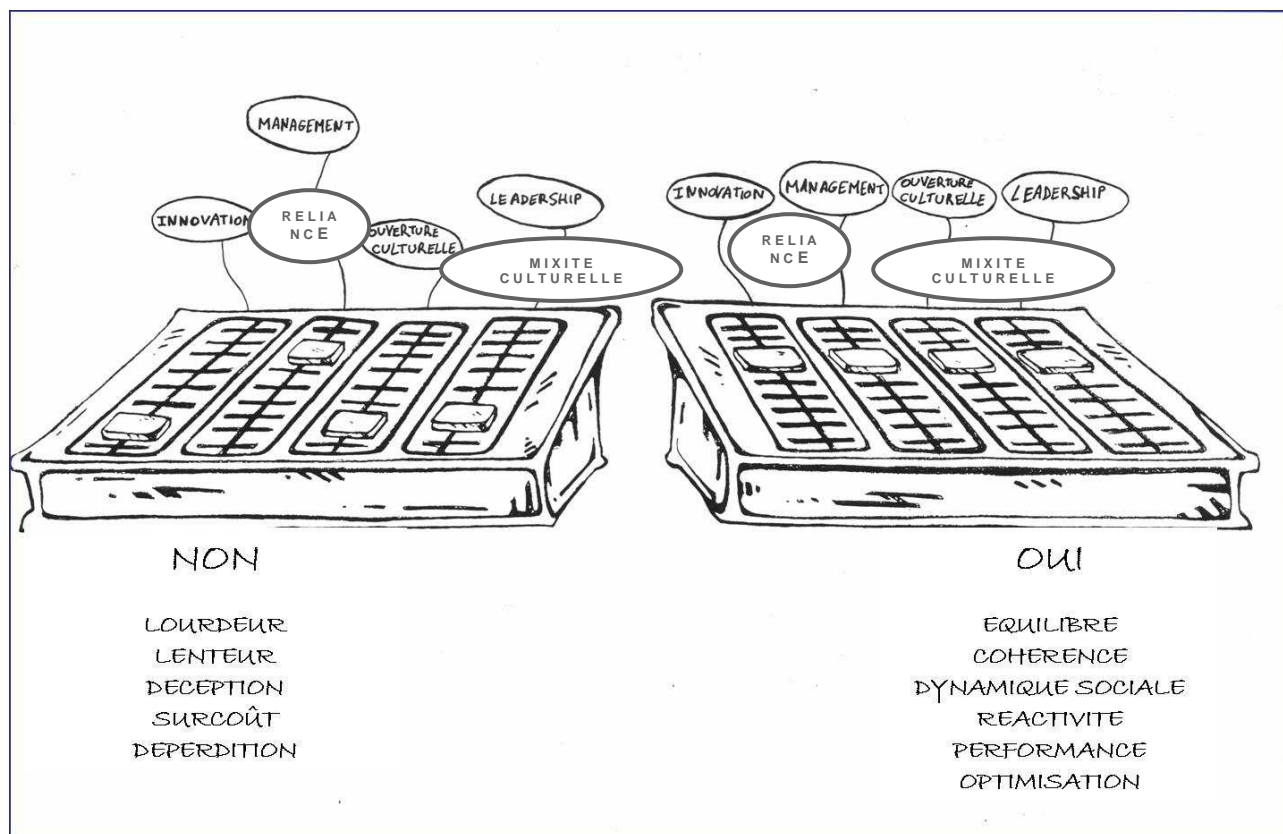
- Parce que les parts de marché ne sont pas toutes dans l'hexagone.
 - L'exportation d'un modèle économique devient dangereuse (exemple du vin).
- Parce que les valeurs sociétales changent (travail, rationalité, temps)
- Parce que la durée de vie au travail s'allonge (cohabitation jeunes/vieux - 45 ans de présence - 15 ans d'intérêt).
- Parce que l'exercice d'un métier se réinvente en permanence (technologie : télécom, biotech, nanotech ; toilettage des métiers),
- L'ouverture de la mixité culturelle développe le champ des représentations.
 - De l'outre merde ... à l'outre mer. (Rabelais)
 - C'est une condition de performance des équipes multinationales.

4. REPONSE RELIANCE (contraction de relation et de confiance)

- En interne :
 - A l'intérieur du CODIR,
 - Entre les salariés et la hiérarchie, **les relais**,
 - Avec les partenaires sociaux.
- En externe :
 - Attractivité de l'entreprise,
 - Financiers, fournisseurs, clients, partenaires,
 - Administrations locales, nationales, européennes,
 - Responsables politiques locaux.



LA RÈGLE DES 4 CURSEURS



Exercice n° 2

A partir de 4 domaines (Management, Leadership, Reliance, Ouverture à la mixité culturelle) et de la nécessaire cohérence à établir entre eux, fabriquez un tableau de bord qui vous

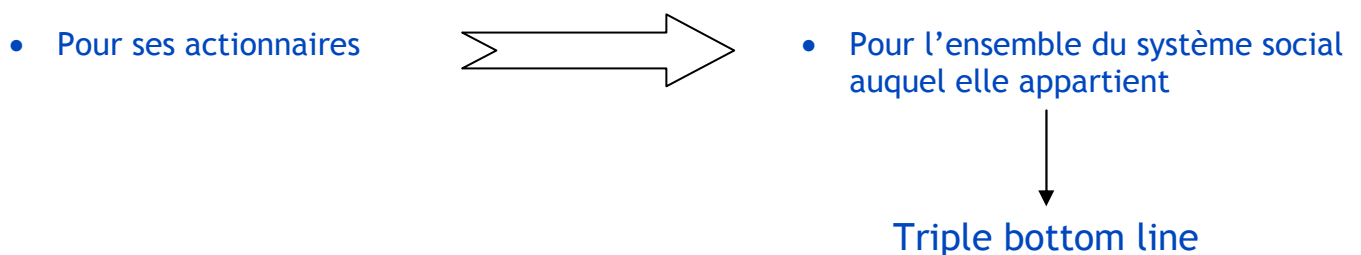
1. Renseigne sur l'état de vos ressources vives (DRV),
2. Qui vous permet de piloter le développement de vos ressources vives (MRV),
3. Qui vous permet de faire durer la vivacité de vos ressources (PRV).



C'EST UN EXERCICE DIFFICILE ?

- Parce que nous n'avons pas appris à coopérer. Et que la première loi de fonctionnement en réseau, « **donner pour recevoir** », ne nous est pas familière.
- Parce que coopérer, c'est sortir de la « **protection bureaucratique** » et prendre un **risque**.
- Parce que les organisations sont peuplées de « **tueurs de coopération** » : intermédiaires, experts, organisateurs, dépanneurs, barons, etc., qui tous défendent leur **pouvoir** et finalement vivent de la non-coopération.
- 4 questions clés :
 - Peuvent-ils coopérer ? Organisation physique, dispositif matériel, accès à l'information,
 - Ont-ils intérêt à coopérer ? La structure, la mesure de la performance, la rétribution,
 - Savent-ils coopérer ? Les profils, les compétences, les langages communs,
 - Ont-ils envie de coopérer ? Les modes de management, le climat de confiance, la compréhension du sens.

L'objet de toute entreprise est de créer de la valeur :

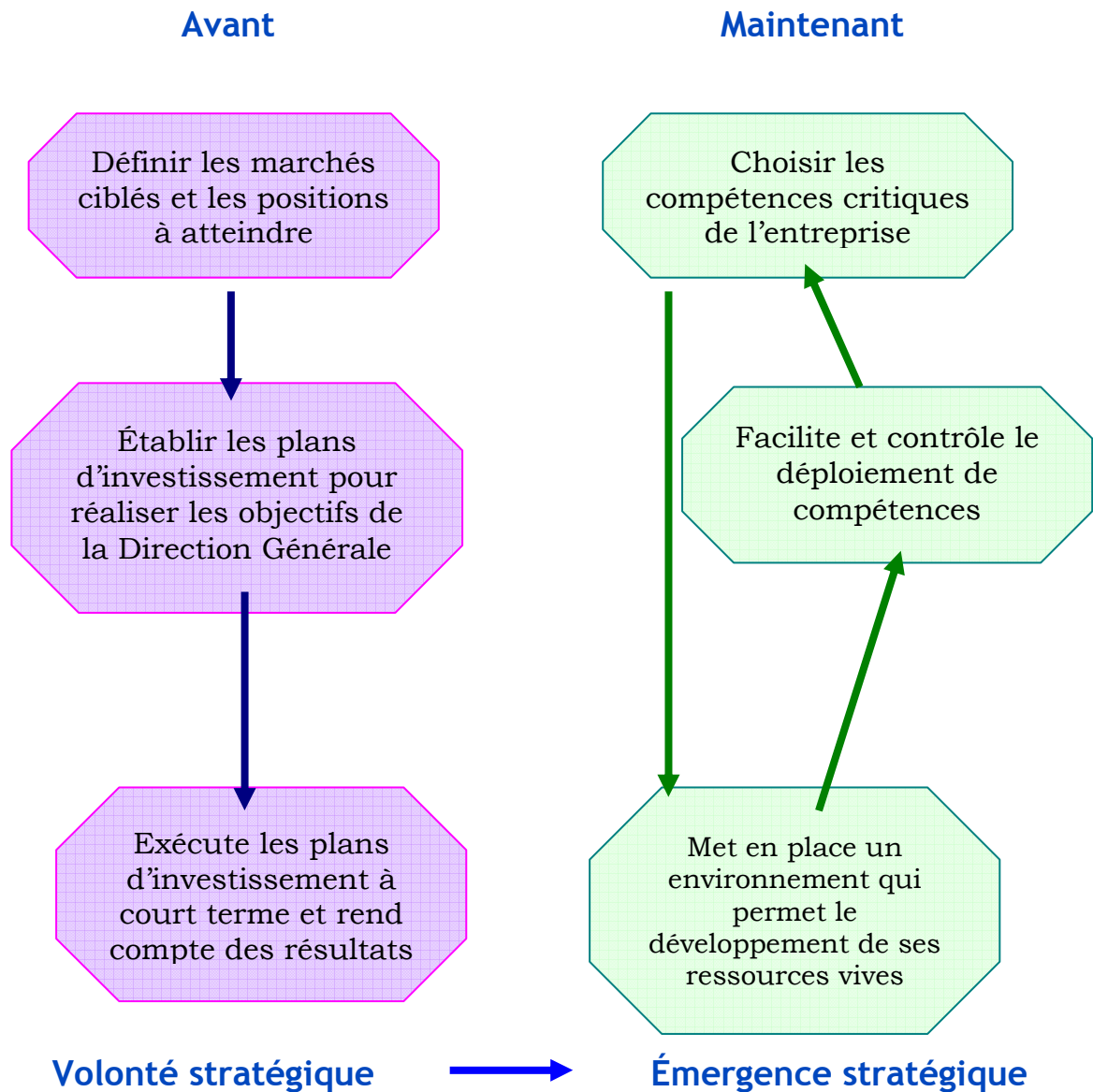


- Les rendements moyens ne varient pas d'un secteur industriel à l'autre.
- La variation d'un secteur à l'autre est bien inférieure à celle que l'on peut observer entre les premières et dernières entreprises d'un même secteur (Booz Allen/Hamilton - étude août 2000).

La conjoncture a bon dos



LA RESPONSABILITE DU DIRIGEANT



EN CONCLUSION

- L'obsession du dirigeant est de mobiliser sa ressource au service de sa stratégie,
- Il doit pouvoir disposer d'un tableau de bord qui lui permet de lire et de piloter le développement de sa ressource.
- Il sera attentif à la cohérence des actions entre elles plus qu'à l'action elle-même.
- Il pourra, s'il le souhaite, en tirer profit, c'est là

Valorisation de la Ressource Vive

