

Janvier
Février 2008
N° 583

La revue des Arts et Manufactures



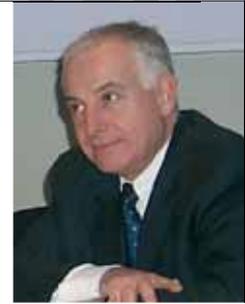
Centraliens



Dossier

Mode (s) de Management

(Lire page 6)



Albert Hiribarrondo (78)

Président de l'Association des Centraliens

Le Management, les Centraliens et les autres

Vent de fraîcheur dans cette revue, dans le monde des Centraliens, comme dans l'économie... le sentez-vous ?

Pour vous en convaincre, je vous invite d'abord à sentir **dans la revue** le souffle de la jeunesse et de la modernité, avec les pages de notre dossier sur le MANAGEMENT, piloté par Alexandre Tissot (2000) qui a su rassembler des contributions pragmatiques, parfois originales et toutes sympathiques de jeunes contributeurs dans un monde qu'ils savent en profond changement. Merci à tous les auteurs.

Dans un environnement complexe, international, de moins en moins figé, les outils méthodologiques appris dans un MBA ne peuvent pas être appliqués pour le restant des jours : le management va bien au-delà, c'est une discipline de progrès qu'on s'applique à soi-même, et aux autres, pour réussir ensemble. Car si on peut réussir par chance, dès la naissance, par amour ou par alliance, on ne réussit pas longtemps sans travail, et jamais sans les autres.

Je vous encourage ainsi à découvrir le témoignage, exprimé devant le Cercle des Centraliens Dirigeants, de Jean-Cyril Spinetta, Président d'Air France, en alliance constructive avec KLM, inspiratrice peut-être d'une construction européenne qui va de plus en plus faire l'actualité.

La rencontre quotidienne des dirigeants, et de nombreux Centraliens, dans mon métier comme dans ma présidence de l'Association, me confirment bien cette évidence. **Le management peut s'apprendre ; mais surtout, il se pratique.**

Et pour cela, je reste convaincu que : « *l'exemple n'est pas le meilleur moyen pour entraîner les autres, c'est le seul* ». Une devise pour les Centraliens...

L'École Centrale Paris fait souffler son vent de réformes pédagogiques par la formation de nouveaux Centraliens imprégnés des valeurs d'innovation, de management et maîtrise de la complexité et de leadership ; elle construit aussi son jeu d'alliances en s'associant à la fondation d'un Pôle de Recherche et d'Enseignement Supérieur « UniverSud Paris » et renforce sa vocation internationale.

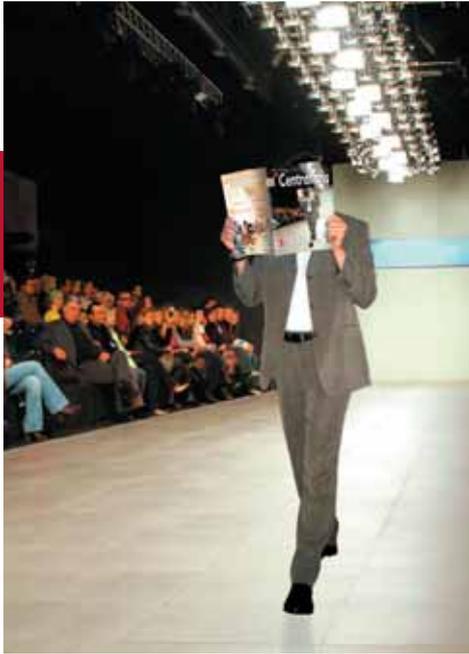
Une brise souffle enfin sur **l'économie** mondiale, la bourse, les cours des matières premières, le plan de relance américain... L'Inde entre dans la F1. La donne économique mondiale change. Les acteurs aussi. L'histoire s'accélère dans un monde face à des enjeux qui inspirent les premiers think-tanks de nos groupements professionnels : le management des risques technologiques, humains, de l'environnement, de transport, de santé, et de finance font et feront l'actualité.

Nous aurons longtemps besoin de **Centraliens** bien formés pour relever tous ces défis. Mais aussi, simplement, de femmes et d'hommes lucides pour savoir en profiter, ensemble. C'est ce qui rend notre époque passionnante et la relation aux autres si essentielle.

À bientôt donc, dans les activités de l'Association...

Amitiés centraliennes.

Albert Hiribarrondo (78)



■ Éditorial

1 par Albert Hiribarrondo (78)

◀ Dossier

6 Mode(s) de Management

■ Carrières

30 **Soyez pro-actif : apprenez à négocier**
chaque étape de votre carrière

■ École

34 **École Centrale Paris : une politique ambitieuse**
de développement de chaires d'entreprises

37 **La Formation Continue de l'École Centrale Paris**



■ Entreprise

46 **Comment tirer le maximum de valeur**
de ses cessions d'actifs

■ Recherche

51 **Les instabilités de combustion**
Contribution à leur analyse et leur contrôle

■ Histoire

55 **Deux frères bâtisseurs : Pierre et André Chaufour**



■ Art de vivre

61 **Les Centraliens sont publiés**



I-XVIII Cahier de la Communauté



Le management est notre quotidien, enfin, celui du monde du travail. Véritable vecteur du changement et de la performance, il ne se passe plus une journée sans qu'il soit question de l'améliorer, le transformer voire même le simplifier.

Plus qu'une mode, le management génère différentes approches. Tantôt participatif, tantôt orienté résultat, il répond à une stratégie et à une culture d'entreprise.

L'objectif de ce dossier est de vous faire partager plusieurs pratiques du management sur plusieurs métiers. Vous noterez au fil de la lecture que, malgré les contextes différents, de grands axes communs restent présents : la place prépondérante des Ressources Humaines et l'énergie du changement que doit développer un manager pour convaincre et mobiliser.

De la qualité en passant par le management de projet, les grands types d'organisation sont présentés. Le choix d'acteurs ou le management des connaissances compléteront le panorama par des approches transversales. Le management des achats fournira une vision de la performance de l'entreprise. La vision suisse du management permettra d'établir des logiques éprouvées de management fondées sur le collectif. Et, enfin, le management d'événements sportifs établira qu'il n'y a pas que dans le monde du travail que les principes du management s'appliquent...

Ce dossier se veut riche et volontairement hétérogène. L'objectif était de fournir un panorama et de montrer que le management s'exprime sous diverses formes. Ne croyons pas qu'il n'existe qu'une seule voie : les solutions sont multiples et c'est bien cela qui rend passionnante leur étude.

Alexandre Tissot (2000)



Dossier



de **Mode (s)** **Management**

- p 8 **Évolution du Management de Projets et état actuel**
Franck Marle
- p 10 **Technique et sociologie de la qualité**
Yves Morieux
- p 13 **Le Management des Connaissances : une nouvelle pratique pour la performance**
Alexandre Tissot (2000)
- p 15 **Étude des dysfonctionnements dans la prise de décision**
Julie Le Cardinal
- p 18 **Un autre regard... The Swiss Way of Management**
Lionel Dessauges (81)
- p 22 **Le Management au cœur de la performance Achats**
Alexandre Billard
- p 25 **Association et bénévolat : le Management multiculturel**
Anthony Choumert



Franck Marle

Évolution du Management de Projet et état actuel

On peut penser, même s'il n'existe pas de traces, que le Management de Projet (MdP) a, de tout temps, plus ou moins existé mais sans vraiment de méthodologie formalisée ou complète. L'exemple de la construction des Pyramides en Égypte est repris régulièrement comme un des premiers projets d'ampleur qui n'a pas pu se faire sans un minimum de stratégie, de coordination et de gestion des ressources.

L'évolution du MdP a été marquée par plusieurs temps forts.

L'avènement du Management de Projet moderne

Un projet est un effort temporaire et unique entrepris afin de délivrer un résultat qui est, dans tous les cas, un changement dans l'entreprise, que ce soit dans ses produits, services, processus, performances ou son mode d'organisation. Quand les projets sont devenus de plus en plus présents dans les organisations, avec des enjeux de plus en plus grands pouvant menacer la santé même de

l'entreprise, il est devenu impossible de les laisser sans une méthodologie spécifique et rigoureuse.

L'avènement du MdP moderne est traditionnellement situé au milieu du XX^e siècle, moment des grands projets industriels (aérospatial) et militaires. L'opération *Overlord* ou les programmes *Polaris* ont amené des méthodologies, comme le PERT, ou l'utilisation en projet de méthodologies qui existaient déjà dans d'autres domaines, comme le Gantt. Le but était de maîtriser les coûts et les délais et la vision du projet comme un enchaînement de tâches consommant des ressources s'est développée.

Le développement du concept de projet dans les structures (entreprises en particulier)

Le management de projets a donc évolué et s'est répandu à travers le monde pour devenir aujourd'hui un ensemble de concepts, principes, méthodes et bonnes pratiques pour la plupart rassemblés dans des standards : PMI (Project Management Institute) et IPMA (International Project Management Association) sont les deux principaux, l'AFITEP étant la filiale française de l'IPMA.

Le MdP et les projets se sont développés dans les organisations pour deux raisons principales :

- ils sont par essence plus flexibles, car temporaires, que les départements classiques et hiérarchiques ;
- dans le même temps, ils restent maîtrisables via un reporting précis et obligatoire à des instances de décision sur les résultats obtenus et l'utilisation des ressources.

D'une vision orientée « tâches » à une vision plus orientée « humain »

La vision traditionnelle repose sur les notions de *planifier et maîtriser*, en insistant historiquement sur les concepts de coût, délai et qualité. De nouvelles préoccupations sont apparues et ont élargi l'aspect multi-dimensionnel des contraintes à gérer dans un projet. Le triangle d'or a volé en éclats et, aujourd'hui, il faut tenir compte (entre autres) de l'environnement, du cycle de vie complet du produit (après le projet), des aspects sociaux, de sécurité, ... Tous ces concepts ne sont pas essentiels dans tous les projets, mais ils le sont, en tout cas, fortement répandus.





La vision du chef de projet comme un chef d'orchestre multi-instruments est plus que jamais d'actualité.

Une deuxième vague du MdP est arrivée ensuite par la prise en compte plus importante du facteur humain, avec une vision moins « mécaniste » qui, de toute façon, ne collait pas avec ce qui se passait dans la réalité. Ce sont, en effet, des humains qui réalisent l'essentiel des activités en projet, et en tout cas celles à haute valeur ajoutée que sont les prises de décisions.

Le Développement du management simultané de plusieurs projets dans un but de maximisation de la contribution à la stratégie d'entreprise sous contrainte de rationalisation de la gestion des ressources critiques

La troisième vague a été la réponse à la saturation des ressources par un trop grand nombre de *bonnes idées* qu'on souhaitait transformer en projet. Le principe d'organisation par projets qui avait permis à l'entreprise de décloisonner ses services se retournait contre elle en lançant de façon décentralisée un trop grand nombre de projets, avec un risque majeur de dispersion des ressources. Cela a conduit au management multi-projets, et notamment au management de *portefeuilles projet*, pour lequel la différence fondamentale est que la réussite du portefeuille n'implique pas nécessairement la réussite de chaque projet. On s'est mis à tuer des projets pour le bien du collectif, ce que les méthodes à l'époque ne prévoyaient pas puisqu'elles étaient fondées sur l'ambition de la réussite d'un projet donné.

Succès et limites du MdP actuel

Le MdP a permis globalement une révolution de la façon de travailler des organisations et des individus. Toutefois, le succès d'un grand nombre de projets ne peut masquer l'échec d'un aussi grand nombre de projets, et, de plus, succès ou échec sont difficiles à relier à une seule cause. L'impact de la méthodologie MdP a du mal à être mesuré et la critique d'une méthode peut venir d'une défaillance théorique ou d'une mauvaise implantation dans l'organisation. Or, le résultat final est

le minimum de tous les résultats intermédiaires et l'aspect ingrat du projet est qu'*il suffit parfois d'un seul grain de sable pour enrayer toute la machine*.

• Limites conceptuelles

La complexité en croissance permanente, qui se manifeste par davantage de parties prenantes, de paramètres à gérer en simultané et d'horizons temporels à couvrir, fait que certaines méthodes sont à la limite de leur domaine de validité. La *Work Breakdown Structure* (Organigramme des Tâches) par exemple, représente de façon arborescente les relations de découpage du projet en éléments plus petits. Cette phase de découpage est nécessaire mais non suffisante, dans le sens où la WBS ne permet pas de visualiser l'ensemble des liens transverses qui existent de fait et qui sont, dans la réalité, les principaux pourvoyeurs d'aléas, d'incertitudes et d'erreurs.

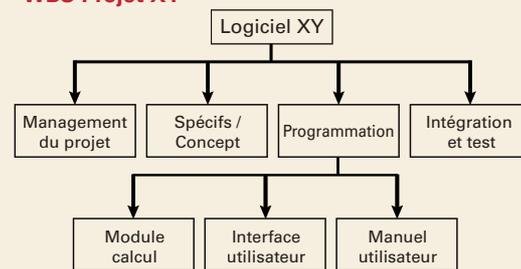
Un autre exemple est la dérive vers le « *tout leadership* ». Il ne faudrait pas passer de l'extrême du chef de projet technicien, ne connaissant pas suffisamment les pratiques de management d'équipe ou de gestion financière, à un chef de projet manager qui ne connaît pas suffisamment les domaines techniques mis en œuvre dans le projet. En ce sens, les formations au management de projet ne devraient jamais être isolées des formations à des domaines techniques suffisamment poussés.

• Limites d'implantation

Des méthodes très précises dans l'évaluation des coûts, des délais ou des risques n'ont pas toujours le succès escompté quand on les implante. La raison principale est que les hommes n'ont pas toujours envie ou intérêt à ce qu'un chiffrage précis soit donné de leur objectif ou de leur résultat. Ceci est lié notamment au mode de management en vigueur dans l'entreprise, et en particulier à la façon dont sont gérés les problèmes et les erreurs individuels. Si quelqu'un n'a pas le droit d'être dans le rouge, alors le risque est qu'il mette ses indicateurs au vert, même si sa situation est plus critique... C'est l'effet pastèque (rouge à l'intérieur, vert à l'extérieur).

À l'inverse, des méthodes alignées sur les préoccupations des décideurs ou des membres projet ont plus de chan-

WBS Projet XY



ces de marcher, même si, conceptuellement, elles ne sont pas très poussées ou pas très robustes.

Vers quoi s'orienter ?

La conclusion est que le MdP est aujourd'hui une nécessité car il apporte une flexibilité et une fluidité dont l'entreprise a besoin. Le revers de la médaille est une augmentation de la complexité de gestion des ressources et du lien entre les activités et la stratégie. L'évolution doit se faire vers une meilleure adaptation des méthodologies aux contextes (secteur de l'entreprise, culture de l'entreprise, contexte du projet) et aux besoins des différents utilisateurs. *Une méthode n'est bonne que si elle est solide théoriquement et qu'elle est utilisée*. Plus précisément, une plus grande anticipation en amont est souhaitable, ce qu'on pourrait appeler le pilotage du risque global inhérent à un projet, par des concepts de maturité, de vulnérabilité, qui tiendraient compte de la complexité du projet et de sa relation avec son environnement, notamment des valeurs qu'il produit. Des recherches sont menées en ce sens au Laboratoire de Génie Industriel de l'École, au sein de l'Axe de recherche en Management de Projets. ■

Franck Marle

Franck Marle

Enseignant-chercheur au Département Sciences de l'Entreprise et Laboratoire Génie Industriel (LGI) de Centrale Paris.

Ingénieur EC Lyon 97 et Docteur ECP 02.

Responsable de l'Axe de recherche en Management de Projets du LGI.

Certifié PMP® du Project Management Institute.



Yves Morieux

Senior partner & Managing director,
The Boston Consulting Group

Technique et sociologie de la qualité

Pourquoi les Programmes qualité échouent-ils et que faire pour y remédier ?

« Nous consentons des efforts énormes pour améliorer la qualité, nous formons des centaines de ceintures noires Six Sigma, et, pourtant, notre performance dans ce domaine n'est pas satisfaisante. Que font les entreprises les plus performantes que nous ne faisons pas ? ».

6σ

Dans le cadre de nos missions, nous entendons souvent ce genre de questions. Clairement, la recherche de la qualité pose des défis techniques, organisationnels et stratégiques que les formations qualité disponibles n'abordent même pas. Pourquoi est-il si difficile d'inscrire la qualité dans le patrimoine génétique d'une entreprise ?

La réponse réside, en partie, dans le fait que les éléments nuisibles à la qualité ne se trouvent pas tant au niveau technique qu'à des niveaux beaucoup plus profonds de stratégie et d'organisation. Selon notre expérience, de nombreuses entreprises doivent relever trois défis majeurs : aligner la qualité sur la stratégie, inspirer aux collaborateurs des comportements créateurs de valeur et réussir le fonctionnement matriciel.

Aligner la qualité sur la stratégie

La qualité ne fait pas office de stratégie. Pourtant, trop souvent, les entreprises confondent les deux. La valeur que des programmes qualité réussis parviennent à créer – en diminuant les coûts, en réduisant la complexité et en permettant de gagner des clients puis de les conserver – est aujourd'hui si largement reconnue que les entreprises traitent la qualité comme une fin en soi. Ce faisant, elles négligent l'élaboration de méthodes

systématiques qui leur permettraient de réaliser des arbitrages stratégiques entre, par exemple, la qualité et les coûts ou la qualité et l'innovation.

Ces arbitrages sont inévitables et vitaux. Pour les rendre de façon appropriée, il faut une stratégie solide fixant des priorités claires et répondant à certaines questions. Comment voulons-nous nous positionner par rapport à nos concurrents ? Quel niveau de qualité devons-nous offrir à nos différents segments de clients ? Quel équilibre trouver entre une technologie fiable et éprouvée et une technologie nouvelle et innovante ? Quel est le bon équilibre entre les investissements en amont pour éviter les problèmes qualité et les dépenses en aval pour les régler ?

Inspirer aux collaborateurs des comportements créateurs de valeur

Tout ne peut pas se prescrire. Assurer la qualité exige plus qu'une simple insistance sur l'adhésion disciplinée à des processus soigneusement conçus. Il y a toujours un écart entre les prescriptions professionnelles – structures, rôles, procédures, instructions, descriptions de processus et critères de mesure inscrits dans les manuels d'assurance qualité – et les situations de travail réelles, qui sont par essence variables.

Cet écart ne peut être comblé que par l'individu qui y est confronté : il doit interpréter les règles selon chaque situation, anticiper les problèmes au-delà des règles et coopérer avec les autres pour résoudre ces problèmes.

Interpréter les règles. L'application stricte des règles, en matière de qualité comme du reste, ne suffit jamais. (Souvenons-nous que lorsqu'elles se mettent en grève, certaines professions se conforment strictement aux règles, et qu'une grève du zèle provoque précisément un blocage immédiat et total). L'utilité des règles au travail passe par la bonne volonté des personnes à en trouver l'esprit au-delà de la lettre – c'est l'interprétation intelligente en situation. Par exemple, en matière de « supplier expediting¹ » – impliquant une évaluation de la capacité du fournisseur à livrer dans le respect du cahier des charges et des délais – la personne responsable doit décider en permanence s'il lui faut examiner attentivement les opérations du fournisseur et à quel rythme. Si elle le fait de manière trop pointilleuse et fréquente, le processus sera excessivement cher et long ; si elle le fait avec

1 - Actions destinées à assurer que les biens / services achetés sont livrés conformément au calendrier prévu dans le contrat.



trop peu d'application et trop rarement, des problèmes de qualité critiques peuvent apparaître.

Anticiper les problèmes au-delà des règles. Prendre l'initiative d'aller au-delà des règles ne peut pas, par définition, se décréter. Mais ne pas prendre cette initiative peut se révéler coûteux. Par exemple, un ingénieur en charge du projet de construction d'une centrale électrique devait s'assurer que la porte principale de l'usine était assez large pour laisser passer une turbine de 300 tonnes. Il a demandé les dimensions de la machine à l'ingénieur de la turbine qui les lui a rapidement envoyées. Les deux ingénieurs ont respecté à la lettre la description du processus qualité, mais aucun n'a pris en compte le fait qu'une turbine aussi grosse nécessite un moyen de transport massif pour la véhiculer jusque dans l'usine. Au bout du compte, l'entreprise a dû démolir un mur pour que la turbine passe. L'ingénieur de la centrale n'avait pas pensé à clarifier avec précision les dimensions dont il avait besoin et l'ingénieur de la turbine n'avait pas pensé à demander à son collègue pourquoi il avait besoin de cette information. Ainsi, personne n'a rempli les blancs...

Coopérer. Coopérer consiste à tenir compte, dans ses décisions et actions, de la situation et des objectifs des autres – ce qui implique souvent des compromis. Par exemple, l'efficacité de l'activité d'emboutissage d'un constructeur automobile est directement liée à la planéité des pièces à emboutir, ce qui requiert un découpage des pièces tridimensionnelles en pièces plus petites et donc plus plates pour l'emboutissage. À l'inverse,

l'efficacité de l'activité d'assemblage (qui reçoit ces pièces embouties) est inversement proportionnelle au nombre d'opérations de soudage qu'elle accomplit; ainsi, un assemblage efficace suppose-t-il des pièces peu nombreuses et donc plus grandes. À moins d'une coopération entre l'unité d'ingénierie en charge de l'emboutissage et celle en charge de l'assemblage, les intérêts opposés par essence des deux activités génèrent des modifications, des surcoûts et même des défauts (quand les modifications nécessaires ne sont pas apportées). Pourtant, si une unité tient compte des besoins de l'autre, son propre travail devient plus difficile et les bénéfices de son surcroît d'efforts vont à l'autre unité.

Quand on coopère vraiment, les effets ne se manifestent – complètement ou en partie – que dans les résultats d'autres personnes. Il devient ainsi impossible de démêler quelle contribution a fait quelle différence dans le résultat d'ensemble. Lorsqu'il est possible de pleinement mesurer chaque contribution individuelle, c'est qu'il n'y a pas eu de véritable coopération mais juste une addition d'apports séparés. S'en remettre uniquement à la mesure des résultats pour favoriser la coopération ne peut que la décourager ou provoquer de la souffrance au travail, parce que les efforts non mesurables des individus ne sont pas reconnus.

De fait, l'obstacle principal à l'encouragement des comportements créateurs de valeur est l'incapacité à les reconnaître de façon adéquate. La reconnaissance est critique en raison de la charge émotionnelle inhérente à toute valeur ajoutée individuelle – que cette valeur ajoutée soit dans l'inter-

prétation, l'anticipation ou la coopération. Cette valeur ajoutée individuelle – qui comble l'écart irréductible entre prescriptions et situations réelles – engendre toujours un stress : des doutes (est-ce que je prends la bonne initiative ?), de l'anxiété (est-ce que ça va marcher ?) et de la peur (que va-t-il se passer si ça ne marche pas ?).

Or, sans reconnaissance, le stress devient détresse et les individus cessent d'investir leur intelligence et leur énergie, pourtant cruciales pour faire la différence en matière de qualité. Seule la reconnaissance peut donner un sens au doute, à l'anxiété et à la peur – *ma peine n'a pas été vaine* – et aider à réorienter le stress vers la construction positive de sa propre identité professionnelle.

Réussir le fonctionnement matriciel

Dans les entreprises industrielles, la personne responsable de la qualité d'un produit ou d'un programme spécifique est généralement le Responsable de Projet dont la responsabilité *horizontale* est transverse à toutes les lignes métiers. Ces lignes représentent la dimension *verticale* de la matrice : des fonctions comme le marketing, la conception, l'ingénierie, la fabrication, les ventes et les achats. Le Responsable de Projet ne doit pas seulement avoir le mandat formel mais aussi le pouvoir réel de coordonner la contribution de toutes les unités spécialisées, de faire coopérer les équipes de façon transversale et de les focaliser sur les livrables, le calendrier et les clients du projet. De nombreuses organisations ne parviennent pas à donner aux Responsables de Projet ce pouvoir essentiel. En conséquence, les projets souffrent de retards sérieux et encourrent des pénalités financières substantielles.

Pourtant, dans la mesure où de plus en plus d'organisations reconnaissent l'importance d'un bon fonctionnement matriciel, elles donnent de plus en plus aux Responsables de Projet le pouvoir dont ils ont besoin pour assurer la qualité. Cela peut impliquer, par exemple, le pouvoir d'évaluer ou co-évaluer les membres d'une équipe et d'avoir son mot à dire en matière de moyens de reconnaissance et de promotions. Cela peut même impliquer d'avoir une autorité formelle sur des ingénieurs pour la durée d'un projet.

Mais donner un pouvoir réel aux Responsables de Projet ne constitue pas l'intégralité de la solution.

En fait, de nouveaux problèmes de qualité peuvent surgir quand ce pouvoir des Responsables de Projet est gagné aux dépens de celui des lignes métiers. Traditionnellement, les Responsables des lignes métiers ont un contrôle plein et entier sur les évaluations et les récompenses des ingénieurs. Si le pouvoir des Responsables des lignes métiers n'est plus qu'une fraction de ce qu'il était, leurs résultats dans la mobilisation des ingénieurs sur les objectifs métiers se réduisent d'autant. Or, les objectifs métiers affectent aussi la qualité, car ils concernent notamment le développement de méthodologies, la capitalisation sur l'expérience, le déploiement de nouveaux standards et la réduction des coûts – par ex. en instaurant le recours à des nouveaux fournisseurs à bas coûts que les Responsables de Projet n'iraient pas chercher de leur propre initiative, parce que de nouveaux fournisseurs créent une incertitude supplémentaire pour leurs projets. Tant qu'un accroissement de pouvoir sur une dimension génère une diminution de pouvoir sur une autre dimension, l'organisation reste prisonnière d'un jeu à somme nulle.

La solution ? Augmenter la quantité totale de pouvoir disponible dans l'organisation et créer ainsi un jeu à somme positive.

Il ne s'agit pas d'une question d'égalité – *d'équilibre de la matrice* – mais bien plutôt que chaque fonction dispose du pouvoir nécessaire à l'atteinte de ses objectifs.

Le pouvoir est la capacité d'un acteur à influencer sur les problèmes importants pour d'autres (leurs *enjeux*), de telle sorte que ces autres acteurs fassent en retour quelque chose qu'ils n'auraient pas fait autrement. *Les enjeux sont souvent liés aux promotions, moyens de reconnaissance, conditions de travail ou accès aux ressources.* Pour augmenter la quantité totale de pouvoir disponible, l'organisation doit injecter au moins un nouvel enjeu important pour les individus et pour

l'entreprise. Ceux qui peuvent influencer sur cet enjeu gagneront du pouvoir sans en retirer à d'autres. *Le résultat est un jeu à somme positive.*

Dans une entreprise, par exemple, l'enjeu ajouté a été le développement des compétences, devenu une condition pour la promotion à de nouveaux rôles, tels que celui *d'expert*. Auparavant, le seul avancement de carrière possible pour les ingénieurs consistait à devenir manager, progression fondée principalement sur les contributions des individus à des projets. Les responsables de lignes métiers se sont vu confier la responsabilité d'évaluer les ingénieurs sur une gamme de critères de compétences, les notes élevées permettant la promotion des ingénieurs à des positions d'experts.



Les responsables de lignes métiers gagnaient ainsi un nouveau pouvoir, tandis que les responsables de projet gardaient le pouvoir de récompenser les équipes sur leur performance projet.

Les autres enjeux possibles pour créer de nouvelles bases de pouvoir cohérentes avec les exigences de qualité incluent la connaissance des clients, le déploiement de standards et la mutualisation de plates-formes et de composants. Par exemple, une entreprise peut choisir qu'une de ses lignes fonctionnelles – marketing, ingénierie ou approvisionnements – évalue la capacité des employés à comprendre les clients, à respecter les standards ou à utiliser des composants communs. Elle peut alors ouvrir de nouvelles perspectives à ses

collaborateurs (nouveaux itinéraires de carrière ou mobilité géographique, etc.) qui pourront se réaliser ou non en fonction de la performance atteinte à la fois sur les anciens et sur les nouveaux critères. En introduisant de nouveaux enjeux de ce genre, les entreprises augmentent la quantité totale de pouvoir – le nombre de cartes disponibles pour un jeu plus collectif avec plus *d'ouvertures* – et stimulent la participation de tous les acteurs à la satisfaction des nouvelles exigences de performance. Le pouvoir est aux systèmes sociaux ce que l'énergie est aux systèmes physiques. Des exigences de résultats plus fortes nécessitent plus de pouvoir, c'est-à-dire plus de capacité d'action collective.

Réussir le changement

Pour la plupart des entreprises, relever les trois défis ci-dessus suppose un processus de changement systématique en plusieurs étapes, qui prend généralement de deux à quatre ans. Les programmes pilotes doivent démontrer des bénéfices tangibles assez vite pour générer de l'enthousiasme et éviter les frustrations. La Direction Générale doit être sûre que chacun perçoit clairement l'utilité des programmes par rapport à sa situation concrète. Une communication efficace est essentielle et doit prendre

deux formes : communication aux collaborateurs pour véhiculer la vision, définir les attentes, partager les succès et générer l'enthousiasme; et écoute attentive pour identifier les besoins d'inflexion – par exemple, par un sondage régulier de l'état d'esprit des employés.

Les problèmes de qualité ont des racines profondes. Leur solution passe par l'alignement de la qualité sur la stratégie, par le changement des pratiques managériales pour inspirer et reconnaître des efforts individuels qui ne peuvent se décréter, et par un fonctionnement matriciel réussi grâce à l'augmentation de la quantité totale de pouvoir dans l'organisation. ■

Yves Morieux



Alexandre Tissot (2000)



Le Management des Connaissances : une nouvelle pratique pour la performance

« *Le savoir c'est le pouvoir* » : tout le monde le sait ; tout le monde... dont un grand nombre d'entreprises ayant aujourd'hui compris que la bataille économique et la mondialisation se faisaient aussi sur l'aptitude à transférer ou mettre en œuvre ses savoir-faire le plus rapidement possible.

Preuve en est, la conquête du marché chinois se fait avec des investissements importants mais aussi sur des volumes jamais atteints auparavant aussi rapidement. Pour réussir ces projets, il faut certes une forte compétence en gestion de projet, mais aussi être capable de mettre en œuvre ses meilleures connaissances techniques.

Une belle histoire...

La guerre du savoir a commencé dans les années 80 lorsque les entreprises ont voulu modéliser les connaissances afin de mieux pouvoir les conserver. Les ingénieurs se sont penchés sur le sujet et ont mis en place quelques systèmes permettant d'analyser des données et de reproduire des processus. Ainsi sont nés les *systèmes experts*.

Malheureusement, il a fallu très vite s'apercevoir que tous les savoirs n'étaient pas modélisables. Si l'on peut reproduire des schémas récurrents, des routines, les tours de main, eux, restent l'art de l'opérateur capable, en quelques secondes, de comprendre pourquoi les réglages d'une machine ne sont pas optimaux.

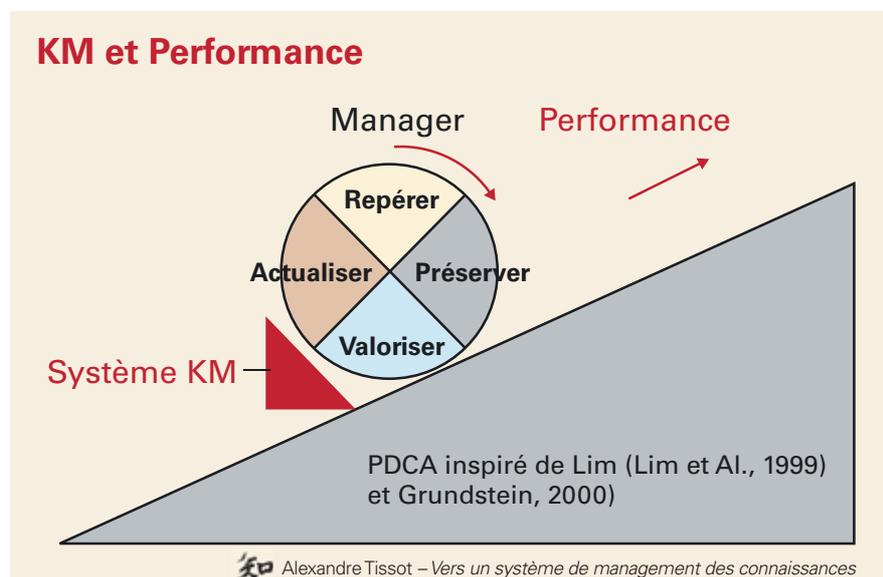
Deux Japonais, Nonaka et Takeuchi, modélisent alors dans « La Connaissance Créatrice » le fait que certains savoirs restent tacites et que leur formalisation n'est pas possible.

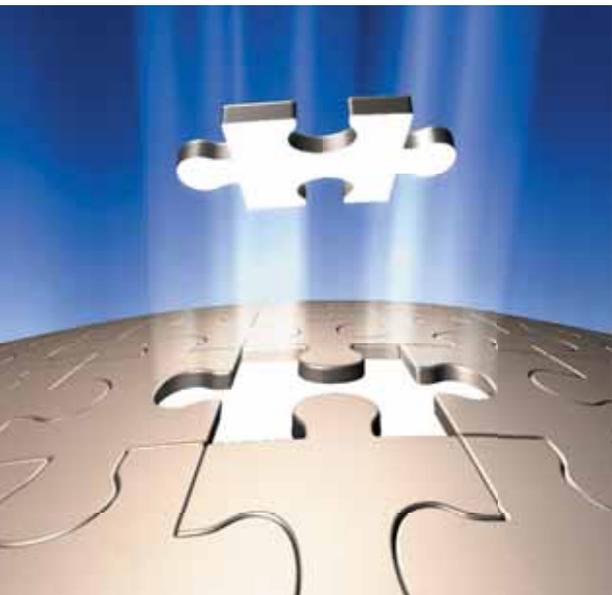
Nous avons pu constater qu'en fait la connaissance n'était pas objectivable. Elle est souvent liée à des schémas d'interprétation que chaque acteur met en place selon ses propres connaissances. Difficile donc de capitaliser des connaissances qui sont elles-mêmes en cours d'évolution quand on les utilise...

Le facteur humain entre en compte. Et si, au lieu d'agir sur l'objet connaissance, on agit directement sur le porteur de cette connaissance, en favorisant la création, la mise à jour et la circulation des connaissances ?

C'est à cette époque qu'on introduit la socialisation. Nonaka et Takeuchi introduisent ce processus lorsque la connaissance passe d'un savoir tacite vers un nouveau savoir tacite. C'est-à-dire la transmission de connaissances par un lien entre acteurs. En somme, utiliser le travail collectif au service de la création et de la diffusion des connaissances.

En 1998, Étienne Wenger introduit les communautés de pratique. Sorte d'organisation non organisée présente dans les entreprises de manière tacite et faisant évoluer les pratiques de l'entreprise. Cette approche connaît aujourd'hui un certain succès. Outil de la performance, elle permet de réunir des spécialistes et des experts afin de définir les meilleures pratiques (*Best Practices*). Cette approche est souvent soutenue par des outils *groupware*. Les nouvelles technologies accélèrent la diffusion de l'information et





permettent à des acteurs répartis géographiquement de collaborer. Pour autant, la formalisation de connaissances existe toujours. Les livres de connaissances qui permettent, par exemple, de recenser des savoirs de conception sont des outils qui, régulièrement mis à jour, offrent une mémoire bibliothécaire indispensable à l'entreprise.

Un système pour y voir clair

La complexité de ces pratiques provient de la prépondérance de deux facteurs dans ces démarches : la relation entre les individus et le management. La vision systémique du management des connaissances permet de modéliser cette pratique non comme un outil mais comme un réel système qui s'intègre pratiquement de manière naturelle au reste du système de management.

On peut faire un rapide parallèle avec le management de la qualité qui est devenu indispensable lorsqu'il a su se structurer comme un outil de la performance.

L'approche PDCA ou de la « roue de Deming » permet de systématiser l'approche et donc de la piloter. Car la réussite du management des connaissances passe par son pilotage. Les connaissances doivent être repérées, préservées, valorisées et actualisées et ce, de manière régulière, dans une logique d'amélioration continue. On peut donc imaginer des

approches pilotées de manière globale où l'on ne centre pas la démarche sur des outils mais sur des problématiques connaissances et, de ce fait, des problématiques métiers. En effet, les approches en management des connaissances de beaucoup d'entreprises sont souvent liées à l'utilisation d'un outil informatique, ce qui peut déformer l'objectif que l'on souhaite atteindre. **Le management des connaissances existe parce qu'il permet d'améliorer la performance, de répondre plus rapidement à des changements dans l'entreprise et d'optimiser des démarches métiers.**

La rigueur du projet de management des connaissances réside dans le questionnement perpétuel du chef de projet vis-à-vis de son objectif métier. Très souvent, il ne sera, par exemple, pas adéquat de traiter toutes les connaissances du métier. Je me souviens d'avoir travaillé sur des projets techniques où il avait été considéré, avec justesse, que les connaissances étaient déjà bien présentes dans l'entreprise et qu'elles ne nécessitaient pas un traitement particulier.

J'ai également pu apprendre de l'industrie l'importance que représente le lien perpétuel entre les fonctions support et les fonctions métiers. Le management des connaissances peut permettre d'identifier les connaissances échangées et de définir des canaux de communication pertinents à cette diffusion. Enfin, l'engagement du management est, comme très souvent, primordial. Sans la reconnaissance et l'enthousiasme du management, ces démarches sont considérées comme « chronophages », voire inutiles.

L'avenir de la connaissance est dans la compétence

Dans les prochaines années, le management des connaissances va connaître un nouveau développement lié à notre démographie. La génération *baby-boom* qui va partir en retraite possède des connaissances importantes pour les entreprises. Par exemple, l'historique des produits ou encore des procédés, qui peuvent paraître désuets à ce jour, sont d'autant plus importants sur les marchés

émergents ou, encore, pour comprendre pourquoi certains produits ou procédés ont été optimisés.

Le management des connaissances va devenir une partie prépondérante des mécanismes de management des compétences car il permettra de valoriser les compétences en mettant en œuvre un véritable transfert des savoir-faire et anticipera l'arrivée de débutants en accroissant leur formation *on the job*. Pour moi, l'avenir du management des connaissances réside dans son lien avec la GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences) car la connaissance est humaine et elle est liée intimement à la compétence et au métier.

N'oublions pas ce que disait Saint-Exupéry : « *la grandeur d'un métier est peut-être avant tout de réunir des hommes. Il n'y a qu'un luxe véritable et c'est celui des relations humaines* ». ■

Alexandre Tissot (2000)

alexandre.tissot@centraliens.net

Alexandre Tissot

Docteur-Ingénieur de Centrale Paris, il est aujourd'hui consultant en Ressources Humaines et Organisation. Il a précédemment travaillé pour le Groupe Vallourec et Air Liquide, où il a été, entre autres, Chef de Projet en Management des Connaissances et a travaillé sur l'efficacité des organisations.

Bibliographie rapide

- Nonaka, I. et Takeuchi, H. (1995). *La connaissance créatrice - La dynamique de l'entreprise apprenante*. De Boeck Université.
- Grundstein, M. (2000). *Le management des connaissances dans l'entreprise : problématique, axe de progrès, orientations*. Research Report #050010, MG Conseil.
- Wenger, E. (2000). *Communities of Practice : the organizational frontier*. Harvard Business Review, January-February 2000, 139-145.
- Ermine, J.L. (2001). *Les processus de la gestion des connaissances*. Dans : *Extraction des connaissances et apprentissage*, n°1-2, pp. 17-20, Hermès, Paris.
- Tissot, A. (2005). *Vers un système de management des connaissances : étude et caractérisation dans le cadre d'une entreprise à structure décentralisée*. Thèse de l'École Centrale Paris.



Julie Le Cardinal



Étude des dysfonctionnements dans la prise de décision

Application au choix d'acteur

Pour être compétitive et le rester, toute industrie doit satisfaire trois axes fondamentaux : la satisfaction du client, la rentabilité et la motivation de ses acteurs. Elle parvient à ces résultats grâce à ses prises de décision. Une décision consiste à faire un choix entre plusieurs alternatives. Tout choix responsable sous-entend une anticipation du résultat inhérent à ce choix. En voulant prendre des décisions qui donnent les meilleurs résultats, les entreprises cherchent finalement à optimiser leur processus et à augmenter leur productivité.

Ceci recouvre les propos de **Thevenot** [Thevenot 98], qui considère comme primordiales « *la rentabilité et la compétitivité de l'entreprise sans lesquelles elle ne peut ni conserver ses clients, ni générer les ressources nécessaires à son développement* ». C'est donc du souci d'augmenter la productivité du monde industriel que naît le besoin d'améliorer le processus de décision.

Une problématique en trois objectifs

Trois objectifs principaux ont orienté et permis de développer les travaux que nous présentons ici.

Contribuer à l'amélioration des processus industriels complexes

Pour Le Moigne [Moigne90], *la complexité est la caractéristique d'un système dont on ne peut comprendre la composition*. La décision étant effectuée par des êtres humains, des notions telles que la subjectivité, la préférence, l'humeur doivent être considérées même si on ignore comment les représenter, voire les modéliser.

Deux stratégies d'action pour traiter ce genre de problème sont possibles : une stratégie de type logistique, qui prend en compte la gestion des ressources, de leurs disponibilités, des coûts, des délais, ou bien une stratégie de type humaniste tenant compte du passé de l'entreprise, de son savoir-faire et de sa culture. Il est question ici des décisions

qui ne peuvent se rationaliser, se quantifier, s'automatiser; une combinaison de ces deux stratégies est donc nécessaire. Toute tentative d'amélioration dans ce type de décision doit faire référence à l'expérience, aux expériences, d'où la nécessité de capitaliser. Quelle information, quel savoir-faire est-il nécessaire de garder, sous quelle forme et pour quelle réutilisation ?

Notre travail se concentre ici sur le processus de décision pour le choix d'un acteur. Le moment crucial, dans ce choix, est le moment où le décideur doit faire faire, donc déterminer vers qui s'orienter pour résoudre le problème. Ce choix d'acteur peut être source de graves dysfonctionnements. Les structurer, les organiser pour mieux les comprendre et donc mieux les éviter constituent l'objet même de notre recherche. Nous les caractérisons par les critères industriels de qualité, de coût et de délai.



Quelques références

- [Baudier99] **D. Baudier**, *Les savoirs partagés : de l'industrie de masse à l'entreprise étendue et l'ère de l'adaptation permanente*. Recherche et Développement, la route de l'innovation. N°12, pp.25-40, 1999.
- [Moigne90] **J.-L. Le Moigne**, *La modélisation des systèmes complexes*. Édition Dunod, France, 1990.
- [Moigne98] **J.-L. Le Moigne**, *Des outils pour la modélisation des systèmes complexes*. Séminaire ICAD, pp.1-14, 1998.
- [Stal97] **J. Stal et M. Mekhilef**, *Modèle générique de capitalisation du savoir-faire : structure générale*. Cahier d'étude et de recherche 97-08, École Centrale Paris, 1997.
- [Thevenot98] **D. Thevenot**, *Le partage des connaissances, une mémoire interactive pour la compétitivité de l'entreprise*. Lavoisier Technique et Documentation, Paris, 1998.

Contribuer à la prise en compte du facteur humain dans les processus

Notre recherche est animée par une volonté personnelle de prendre en compte l'homme et son comportement pour aider à résoudre les problèmes industriels. D'ailleurs, l'apparition d'outils et de méthodes telles que l'aide à la résolution de conflits, à la négociation et à la communication, révèle les préoccupations industrielles actuelles. Les difficultés majeures des entreprises relèvent, en effet, davantage de problèmes humains que de problèmes techniques. « *La matière première de l'ingénierie n'est ni le plastique, ni le métal, ni les pièces mécaniques, mais l'information (...). L'un des grands objectifs de la nouvelle organisation de l'ingénierie de Renault consiste donc à fluidifier les flux d'informations au maximum, afin de gagner, là encore, en qualité, coûts et délais* » Baudier [Baudier99].

Contribuer à la résolution de problèmes liés aux choix d'acteur dans les organisations

Ayant conscience de telles préoccupations, il nous semble important de travailler sur la prise de décision. Il ne s'agit pas de dire quelles sont les bonnes décisions à prendre – y a-t-il d'ailleurs une bonne décision ? – mais il s'agit davantage d'aider à la prise de décision, en tenant compte de ce que l'entreprise sait

faire, du contexte de la décision. Nous nous intéressons au fait que le processus se déroule bien, plutôt qu'uniquement au résultat de la décision.

Principaux apports Pertinence scientifique

Du point de vue académique, nos apports consistent en un modèle de décision : la *Decision Time Line* (ou DTL) ; de caractérisation et d'évaluation de dysfonctionnement et d'entreprise vue comme un réseau de compétences.

- **La Decision Time Line**, contribue à modéliser le processus de décision. Elle considère une ligne de vie de la décision qui va de la prise en compte d'une question à la transmission de la réponse. La DTL comporte six étapes : *saisie, identification, négociation, synthèse, capitalisation et transmission*. La DTL se veut suffisamment générique pour pouvoir s'appliquer à tout type et à tout niveau de prise de décision. Ainsi, une décision stratégique d'investissement et une décision tactique de prise en compte d'un paramètre technique suivent-elles, dans ce modèle, un processus identique.

- **La caractérisation** est une façon de décrire les dysfonctionnements suivant des critères génériques (axes ontologique, fonctionnel et génétique). Elle permet de visualiser à quels niveaux de la DTL le dysfonctionnement a lieu et d'identifier les dysfonctionnements prioritaires.

- **L'étude des dysfonctionnements** dans les processus de décision se concrétise, enfin, par une application aux décisions de choix d'acteur en entreprise. Cette

réflexion particulière nécessite de représenter l'entreprise par ses acteurs. Ainsi, notre proposition de conceptualiser l'entreprise étendue comme un réseau de compétences nous permet, d'une part, de caractériser chaque individu par ses compétences et les relations entre individus par la DTL et, d'autre part, de considérer toute structure quelle que soit sa taille, du département (tel qu'un bureau d'études) à une entreprise étendue, comme un constructeur automobile. Cette réflexion nous a conduits à élaborer des modèles théoriques applicables à tout type d'organisation et à proposer des outils méthodologiques au niveau industriel.

Pertinence industrielle

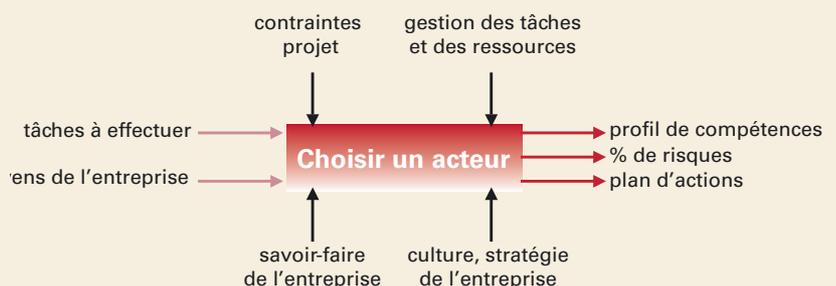
Du point de vue de l'industrie, la méthodologie SACADO (Système d'Aide aux Choix d'Acteur et aux Décisions d'Organisation, a été conçue pour atteindre trois objectifs :

- la prise de décision de choix d'acteur,
- l'analyse d'un dysfonctionnement lors d'un choix d'acteur,
- l'amélioration du fonctionnement d'une organisation, par l'analyse de ses dysfonctionnements dans les prises de décision.

Le premier apport de SACADO est certainement la participation à l'amélioration de la prise de décision qui est aujourd'hui un des enjeux des entreprises : les erreurs de toutes sortes, commises dans les projets industriels, ont un coût non négligeable qu'il faut réduire, voire éliminer. Dans cette optique,

SACADO : Système d'Aide aux Choix d'Acteurs et aux Décisions d'Organisation.

Nous décrivons ici le système SACADO par ses entrées et sorties.





nous proposons un processus cible qui est une succession d'étapes à suivre lors d'une prise de décision pour réduire les risques de dysfonctionnements. Ce processus ne peut garantir l'absence totale de dysfonctionnements.

Pour aider les décideurs (et notamment les chefs de projet) nous avons élaboré *des fiches de choix d'acteur*. Leur structure reprend les grandes étapes du processus cible sous forme de questions posées au chef de projet. La fiche suit les différentes étapes de la DTL, depuis la description du contexte du projet jusqu'à la réalisation des actions. Cette fiche est suffisamment générique pour s'adapter à tout choix d'acteur et laisser libre et autonome le décideur dans son choix.

En cas de dysfonctionnement, nous proposons, à travers SACADO, une méthode d'analyse pour étudier les dysfonctionnements lors du processus de décision du choix d'un acteur, au sein d'une entreprise. Le but est d'établir des préconisations pour prévenir et éviter des dysfonctionnements. On cherche ainsi à fiabiliser le processus de décision. En effet, une fiche de choix d'acteur peut être remplie, soit *a priori* pour aider au choix d'acteur, soit *a posteriori* pour analyser un dysfonctionnement.

SACADO aide également à résoudre des problèmes de management et d'organisation. Elle débouche sur des préconisations portant sur les décisions

de choix d'acteur. Appliquer SACADO à plusieurs projets d'une entreprise aide à constituer une base de projets analysés grâce aux fiches de choix d'acteur. Nous avons ainsi, pour une entreprise donnée, une vision globale de ses problèmes de laquelle nous pouvons déduire des voies de progrès, sous forme de préconisations, pour améliorer ses processus.

La méthodologie SACADO propose donc un certain nombre d'outils qu'il nous a semblé nécessaire de tester et d'améliorer dans le cadre d'une expérience industrielle. Cette expérience

a débouché sur une présentation de préconisations qui a généré un débat entre les responsables R&D des deux sites industriels concernés, leur équipe et le directeur R&D du groupe et qui a permis d'établir un plan d'actions pour améliorer les prises de décision. Les préconisations ont été classées en plusieurs catégories (génériques pour toute prise de décision de choix d'acteur, globales pour le groupe lui-même, pour un site particulier, pour une catégorie de projets au sein d'un site, pour un projet particulier d'un site).

En conclusion...

Notre contribution peut se résumer comme « la modélisation des dysfonctionnements dans les processus de prise de décision ». Le constat de la situation actuelle, établi par **Le Moigne** [Moigne98], précise de manière synthétique le cadre de nos travaux : « *L'action collective réfléchie et délibérée des acteurs engagés dans des projets multiples est possible, chemin faisant. Elle est invention de possibles plutôt que découverte de nécessités ou de fatalités, permanent recommencement. Décider, et donc agir intelligemment, et donc collectivement en situation complexe (et donc imprévisible), c'est d'abord conjointre le savoir et le faire, la connaissance et l'action, la société et la science en une étonnante aventure.* » ■

Julie Stal - Le Cardinal

julie.le-cardinal@ecp.fr

Expérience Professionnelle

• **Enseignant-chercheur à l'École Centrale Paris, responsable adjoint de l'option de troisième année de Génie Industriel.**

• **Consultant pour le groupe Vallourec.**

- Application de la méthodologie d'aide au choix d'acteur développée en thèse sur les projets R&D. Étude avec 22 chefs de projets et propositions de préconisations.
- Déploiement d'une démarche projet commune à l'ensemble des sociétés du groupe. Accompagnement de chefs de projets.
- Rôle de conseil pour l'amélioration du processus R&D du groupe.

Formation

- **Thèse de doctorat** sur une Étude des dysfonctionnements dans la prise de décision. Application au choix d'acteur (ECP).
- **Diplôme d'Études Approfondies** sur la capitalisation du savoir-faire en entreprise Génie des Systèmes Industriels (ECP).
- **Diplôme d'Ingénieur** en Génie Mécanique, filière Design Industriel (Université de Technologie de Compiègne). Semestre d'étude à l'École de Design de Montréal, Canada.



Un autre regard...

The Swiss Way of Management

Le management à la japonaise a eu son heure de gloire en Europe. Et si l'on s'inspirait d'exemples plus proches ?

On plaisante volontiers les Suisses sur les traits que la caricature leur prête. On loue volontiers le management à la japonaise. Peu avant la fin du millénaire, une équipe conduite par un professeur de sociologie de l'Uni de Neuchâtel a voulu dépasser ces clichés et a entrepris un véritable travail de recherche sur le sujet.

Intéressons-nous d'abord au rapport de l'individu au travail. En somme le « *Suisse au bras noueux et au mollet agile* ». L'étude confirme que le Suisse ne rechigne pas devant le travail mais qu'il aime le travail bien fait. Mais c'est un rapport individuel au travail qu'il entretient. Là où la culture judéo-chrétienne nous a habitués au travail comme mal nécessaire, le Suisse le considère comme un bien nécessaire. Il ne se sent pas forcé de travailler, pour lui c'est... normal.

Pour autant, les Suisses ne travaillent pas forcément plus que d'autres mais sont plus investis dans leur travail. Ils méprisent ceux qui travaillent « le nez sur la pendule » et non en fonction du travail à effectuer. Mais ils continuent de préférer les loisirs et la vie de famille au travail. Les votes du peuple contre la réduction du temps de travail ne sont pas une volonté de travailler plus mais un agacement contre l'interventionnisme de l'état*. Si l'on en croit

* NB : À l'époque où l'étude a été faite, Martine Aubry était directeur adjoint chez Pechiney et non ministre du Travail.

l'étude citée, les Suisses sont mus par trois ressorts. Le premier est la « *Müßiggang ist aller Laster Anfang* », que nous traduisons par « *l'oisiveté est la mère de tous les vices* ». Le second est la nature profondément réaliste et pas seulement matérialiste qui fait que le Suisse sait naturellement que, sans travail, il ne maintiendra pas son niveau de vie, et le troisième, sans doute le plus important, est que le Suisse aime ne rien devoir à personne. *Le travailleur est mû par une éthique du travail et non de la rémunération. Il s'évalue sur comment et pourquoi il travaille et non sur combien.*

Travailleurs par réalisme

Imaginez donc la facilité que cela induit pour les cadres des entreprises. Nul besoin de motiver les employés, il faut juste prendre garde à ne pas les démotiver. Le management s'est donc adapté en conséquence.

Sur l'organigramme, une entreprise suisse est plutôt pyramidale et avec beaucoup de niveaux de management. Mais c'est un management par la fonction, non par l'autorité. On admet qu'il y a des fonctions qui seront mieux exercées en central, mais en contrepartie, on laisse une grande autonomie de compétence au niveau local. Il n'y a pas d'esclave ni d'exécutant et la base est constituée d'individus qu'on respecte. Et cela vaut mieux car le Suisse a un rapport à l'autorité très différent de

celui que décrit Stanley Milgram aux États Unis. La subordination à l'autorité est toujours un acte rationnel et jamais hiérarchique. Le pouvoir et l'autorité ne peuvent découler que de la compétence et non du statut social. Quant à l'entreprise, c'est un outil de production utile à tous et ce ne peut être un lieu qu'on fréquente pour s'amuser où y mener une lutte de classe. En termes de gestion du changement, la conséquence est simple : si on n'a pas convaincu la base, on est voué à l'échec. Les entreprises, comme le pays, sont profondément fédéralistes et ne centralisent que ce qui doit absolument l'être. N'oublions pas





“ Plus de 700 ans après l'immédiateté impériale négociée avec les Habsbourg (originaires d'Argovie, en Suisse) il en reste encore des traces culturelles ! ”

que nombreux articles de la constitution fédérale commencent pas « *la Confédération est autorisée [par le peuple et les cantons] à légiférer sur...* ». Cela donne un certain recul sur la subsidiarité et les probabilités d'adhésion à l'UE. À croire que Saint Augustin « *L'unité où c'est nécessaire. En cas de doute la liberté. Toujours la bienveillance* » avait des racines suisses.

La conséquence naturelle est que coexistent deux organigrammes : l'officiel, qui sert juste à maintenir l'ordre, et l'officieux qui vise l'efficacité. Ce n'est en aucun cas un contre-pouvoir car, en Suisse, on se méfie du contre-pouvoir quand il n'est pas source d'efficacité. Autre conséquence étonnante pour un Français, il est tout à fait naturel en Suisse pour un manager d'intervenir directement au niveau d'un collaborateur sans passer par la hiérarchie intermédiaire. Rien d'étonnant à cela : s'il le fait c'est sur un terrain de compétence, pas de pouvoir.

Organigramme d'ordre versus organigramme d'efficacité

Le résultat en termes de management et d'organisation est une structure – quelle que soit sa taille – qui est constituée de petites unités spécialisées, avec une forte adaptation géographique et une forte tolérance à la diversité des orientations locales tant qu'elles ne mettent pas en cause la cohésion du tout. Cela a été, à la fin des années 80 en France, un des modèles du groupe Cap (Gemini) Sogeti. Les origines de Serge Kampf n'y sont sans doute pas... étrangères. L'entreprise suisse est en revanche peu sensible aux procédures et préfère s'en remettre au bon sens et à l'expérience. On publie peu de cahiers des charges des différentes fonctions afin de prévenir toute tentation de se réfugier dans le « *c'est pas moi c'est l'autre* ».

Chacun a l'obligation de collaborer à la réussite collective. La devise nationale n'est-elle pas « *un pour tous, tous pour un* » ? On contrôle peu le respect des procédures, on préfère contrôler l'atteinte du résultat.

La communication interne, outil de management s'il en est, s'en trouve aussi fortement impactée.

Beaucoup de communication orale informelle, peu de communication formelle. L'information n'est pas celée, elle est tenue à disposition mais n'est pas envoyée spontanément. Beaucoup de choses reposent sur les réseaux internes informels. Pas seulement les réseaux dus à l'organisation de l'armée de milice, disparue depuis, mais à toutes sortes d'associations et d'engagements locaux, cantonaux ou fédéraux.

La communication externe, quant à elle, est très structurée par la notion de protection de discrétion et de protection de la sphère privée. On communique peu sur le plan financier. Les services de relations publiques sont peu développés. On se méfie énormément des beaux parleurs et on privilégie celui qui sait faire à celui qui sait en parler. Les rêves de grandeur sont vite considérés comme suspects et on en revient au concret et au pragmatique. Cela a aussi des conséquen-

ces sur la formation, qu'on souhaite être fondée davantage sur l'expérience que sur la théorie. On se méfie des théoriciens et de ceux que l'on considère comme trop intellectuels. On se méfie tout autant des dogmatiques qui manquent par construction de réalisme. Quant aux carrières trop brillantes et trop rapides, loin de les valoriser, on les soupçonne de cacher quelque chose...

Le compromis helvétique

Une autre valeur fondamentale du management « à la Suisse » est la passion du consensus. Quantité de décisions sont structurées par l'habitude d'éviter les conflits. Un comité de direction, à l'instar du conseil fédéral, est une structure collégiale qui est réputée consensuelle. Chacun dispose d'un droit de veto, mais s'il l'exerce, son entourage va immédiatement tenter d'analyser ce qu'il considère comme une crise. Les litiges sont en général soumis à des processus d'arbitrage et on ne se résout qu'à contrecœur à les faire trancher. Il règne depuis longtemps un régime de « *paix du travail* » qui ne permet pas de faire la grève avant d'avoir constaté l'échec de vraies négociations. À l'heure où la vie politique suisse, au vu des dernières élections fédérales, semble passer d'un mode de compromis collégial à un mode de bipolarisation croissante, il va être intéressant de voir quelle influence cela aura sur le management privé.

Les valeurs du management

Ces particularismes obligent le management à s'appuyer sur des valeurs radicalement différentes. Les valeurs de sérieux, de persévérance et d'efficacité sont bien sûr présentes. Mais celles d'ordre et de mesure sont surpondérées dans les réponses aux enquêtes. Le sens du *moitié-moitié* est quasiment inné. On trouve également la prudence et la recherche de sécurité – on ne prend une décision qu'après s'être assuré qu'on peut assumer toutes les conséquences du scénario le



moins optimiste. Pas étonnant que ce soit le pays le plus assuré au monde ! Et si cette culture de management brille à éviter les excès de tous ordres, elle peine à éviter le travers... d'un certain perfectionnisme. La culture d'entreprise valorise les certitudes, les économies, l'autonomie et, une fois de plus, le droit à la différence. Une certaine prudence vis-à-vis de l'individualisme n'est pas pour autant la négation de l'individu.

Les attentes et le comportement de l'individu

L'individu est en attente d'une place sûre, avec des possibilités de juste promotion basées sur ses mérites observés. Il souhaite être responsabilisé sur des objectifs mais pas contrôlé de façon tatillonne. Il s'attend à une juste rémunération mais est avant tout sensible à l'atmosphère de son environnement professionnel. L'individu a un sens très développé de l'indépendance et est persuadé que ce qui s'applique aux autres ne lui est pas forcément applicable. Mais il se fait un devoir de ne pas vivre sa différence aux dépens des autres. C'est cet *individualisme collectif* qui sous-tend le caractère exceptionnellement associatif du Suisse (dix associations pour 1 000 habitants, sans compter les fédérations et les faitières). Réciproquement, l'employé considère qu'il lui appartient d'être compétent et engagé, loyal et intégré.

Organisation de la direction et image du chef

Ceci induit un style de direction très particulier. **L'autorité est considérée comme indispensable à la bonne marche de l'entreprise, mais rien de plus.** Elle se doit de préserver l'équilibre autonomie/subordination. Les subordonnés considèrent que leurs chefs exercent une tâche différente de la leur, mais avec autant de rigueur et d'engagement. Ces tâches sont des devoirs et non des privilèges. Corollaire immédiat, on ne s'oppose pas

au pouvoir pour le tester et on ne le conteste pas par principe. Il est réputé légitime. On ne critique pas l'autorité mais ceux qui nuisent à la complémentarité organique, outsiders, ambitieux, caractériels ou ceux dont le travail n'est pas à la hauteur. Ceci conduit à un autre particularisme, le manque d'intérêt pour la participation, la cogestion, le syndicalisme. Le chef a une autorité à géométrie variable. Un chef (ou une cheffe – selon l'horrible helvétisme) qui joue au chef perd toute légitimité. On dit que « *un bon chef est celui dont on ne voit pas qu'il est chef parce qu'il n'aime pas commander* ». Cette culture est profonde. C'est un pays qui n'a pas de général en temps de paix et qui, en temps de guerre, le fait élire par l'Assemblée Fédérale. Lorsqu'on parle du « *Souverain* » c'est au peuple qu'on fait référence. Le (la) président(e) de la Confédération n'est qu'un *primus inter pares*. On attend du chef qu'il soit simple, prêt à mettre la main à la pâte, accessible, compétent (savoir-faire et non savoir théorique). Il lui appartient de respecter ses collaborateurs, de maintenir une ambiance agréable et de travailler dur. Tout ceci ne va pas sans un certain paternalisme, qui – en Suisse – n'est pas un terme péjoratif.

Le chef doit être compétent c'est-à-dire :

- posséder un savoir-faire plus grand que ses collaborateurs
- connaître en détail ce qui se passe à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise
- savoir dynamiser le groupe et combattre la bureaucratie
- prendre une position nette et la défendre fermement
- savoir décider quand les autres tergiversent
- ne pas se contenter du chemin de moindre résistance
- endosser la responsabilité du bon fonctionnement
- ne pas être trop jeune et être expérimenté



La gestion du changement

Burinée par des siècles d'agriculture de montagne, l'entreprise suisse est prudente et conservatrice. Elle

préserve l'acquis. Les stratégies sont défensives et changent par nécessité plus que par opportunité ou par plaisir. Les changements sont plus souvent techniques alors que le commercial et le social sont le plus souvent négligés. Le changement lui-même est conservateur. *On ne change pas pour se développer. On s'adapte pour préserver l'acquis.* On considère que la décision du changement est de la responsabilité du top management. On ne s'appuie que très peu sur les boîtes à idées ou les cercles de qualité, alors même que le *droit de pétition* permet de s'adresser très facilement à la plus haute autorité. On hésite à être le premier. On préfère *commencer modestement et avancer progressivement*. Même si le changement vient du haut, on prend les intérêts des collaborateurs en considération et on évite les ruptures. Le changement est lent et minutieusement organisé. Et, bien entendu, la recherche de consensus favorise le conformisme plus que l'innovation. En outre, et contrairement (par exemple) à une culture américaine, on n'accepte pas l'échec ce qui est un fort inhibiteur d'innovation. Et pourtant, c'est en Suisse que sont nées ces dernières années la Swatch (qui a révolutionné l'industrie horlogère) ou Logitech



qui en a fait autant dans le domaine de l'informatique, sans oublier les très nombreuses entreprises innovantes dans le domaine de la bio-ingénierie.

Que peut-on en retenir qui puisse s'appliquer à des problématiques de management ?

La Suisse est un petit pays, sans ressources naturelles, qui a longtemps été un pays très pauvre au point d'être un pays de forte émigration. Elle est pourtant aujourd'hui un des pays les plus riches du monde et dotée, n'en déplaise à Graham Greene (*700 ans de démocratie, ça a donné quoi ? Le coucou clock et le chocolat* – in *Le troisième Homme*), d'une de économies les plus diversifiées du monde.

Un de ses principaux atouts est sans doute sa petite taille qui a fortement structuré son management. Être petit, cela apprend à être réaliste, rusé et persévérant. Les rêves de grandeur ne mènent nulle part, Swissair en a été une cuisante démonstration. Le sentiment de vulnérabilité du petit a renforcé la vigilance. La petite taille du marché indigène et le manque de ressources naturelles ont appris très tôt à travailler avec l'étranger ; les entreprises pouvant être à la fois fortement exportatrices et très protectrices de leur (petit) marché intérieur. Enfin, la petite taille du marché a conduit à se spécialiser dans

la forte valeur ajoutée servie par un amour de la précision issu de la mise à profit des longs hivers pour figoler des montres ou des boîtes à musique.

Une situation pluriculturelle, pluri-religieuse plurilingue, a permis de développer une forte maîtrise de la complexité et la peur des ruptures a conduit à des systèmes de consensus, de négociation et d'arbitrage qui évitent beaucoup de déperdition d'énergie. Ces compromis, fortement valorisés en management d'entreprise, permettent de faire coexister esprit de clocher et ouverture sur le monde, xénophobie et capacité d'accueil, machisme et situation féminine honorable par rapport à ses voisins, neutralité stricte et participation à la vie internationale.

L'organisation duale de l'entreprise combine, quant à elle, hiérarchie de commande et respect de l'autonomie, consensus sans recourir au management participatif, centre de commandement forts en opérant de manière très décentralisée, structure formelle lourde mais pratique réelle flexible, ordre sans équivoque mais exceptions fréquentes et bien tolérées, arrangements *ad personam* malgré une organisation *ad rem*, respect des règles et esprit d'initiative, loyauté et préservation des distances, relations étroites avec les partenaires choisis malgré l'absence de transparence, adaptation permanente et conservatisme.

De l'autre côté du miroir

Tout n'est pas rose pour autant.

L'auteur notait déjà le déclin de l'éthique du travail, une certaine démobilité, un historique de succès qui étouffait un peu la volonté de changer et la difficulté de s'adapter au rythme de changement du monde. Le style de management doit se garder de tomber dans l'autoritarisme paternaliste, de confondre *savoir-faire* et *savoir-faire faire*, de passer de la minutie à l'incapacité de déléguer. Il doit préserver la capacité à reconnaître une vraie vision prospective, au détriment du conservatisme issu de la recherche du consensus.

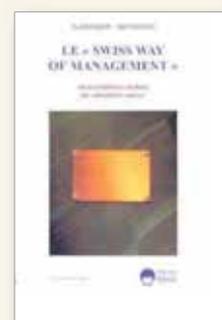
Cette visite du "Sonderfall Schweiz", n'avait pas d'autre but que de vous distraire.

Il serait bien peu conforme à l'esprit suisse de prétendre avoir la solution aux problèmes de ses voisins. La Suisse reste un petit pays dont l'organisation politique et culturelle n'est pas nécessairement transposable. Nul doute qu'il y ait néanmoins des idées à prendre dans ce subtil équilibre d'individualisme et de consensus, de tolérance, de différence et de compromis, d'évitement des ruptures et de dynamisme. Et, en tout cas, cela doit conduire à s'interroger sur ce que l'on considère trop vite comme des évidences puisque l'option contraire montre ici son efficacité. ■

Lionel Dessauges (81)

suisse@centraliens.net

Swiss Way of Management



Le "Swiss Way of Management", ou les évidences cachées des entreprises suisses

Alexander Bergmann.
Collection. Éditions Eska.

Autres références disponibles sur demande à suisse@centraliens.net



Alexandre Billard

Directeur des Achats du groupe Terreal

Le Management au cœur de la performance Achats

Créé en 2000, le groupe Terreal réalise 457 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2007 avec une croissance annuelle moyenne de plus de 8% au cours des dix dernières années. 25 sites de production dont 15 en France avec des filiales en Italie, Espagne, Malaisie et États Unis ainsi que des bureaux commerciaux en Indonésie et Chine. Le groupe compte 2 500 personnes dont 1 800 en France; leader français des matériaux de construction en terre cuite, il intervient dans quatre domaines d'activité : couverture (75% de son activité), structure, façades et décoration.

La fonction Achats y est centralisée et s'appuie sur : un système d'information Achats unique, une direction des Achats centrale réunissant des acheteurs familles et un réseau d'acheteurs locaux rattachés hiérarchiquement aux usines.

Pas de performance d'entreprise sans performance Achats

Cette organisation est le fruit d'une réflexion menée il y a deux ans sur les enjeux associés à cette fonction et sur les moyens à mettre en place pour qu'elle contribue au mieux à la performance globale de l'entreprise. Il est apparu très nettement, au cours de nos réflexions sur les profils des acheteurs, que le management était *un élément central de l'efficacité des acheteurs* et donc du dispositif Achats.

Nous avons identifié trois niveaux majeurs de contribution des Achats à la performance de l'entreprise.

1- **La Qualité**, parce qu'on ne peut pas garantir la qualité des produits vendus sans maîtriser la qualité des produits entrants.

2- **L'Innovation**, car les bonnes idées viennent souvent des marchés fournisseurs dont la veille est assurée par la fonction Achats.

3- **La Compétitivité**, et ce d'autant plus que la part achetée rapportée au CA de l'entreprise est significative.



© Terreal



Pas de performance Achats sans démarche transversale

Nous avons considéré, par ailleurs, que pour être efficace et donc contribuer à la performance de l'entreprise en matière de Qualité, d'Innovation et de Compétitivité, le dispositif Achats devait s'appuyer sur une organisation, des hommes et des outils permettant d'actionner, sur chaque segment d'achat, quatre leviers d'achats fondamentaux :

- la connaissance des marchés fournisseurs ;
- la capacité à déterminer le juste besoin de l'entreprise ;
- la maîtrise de la structure de coûts des fournisseurs ;
- la contractualisation.

La mise en œuvre de ces leviers d'achat implique la mobilisation de différentes compétences et donc de différentes fonctions de l'entreprise : pas de connaissance des marchés fournisseurs sans compétences Achats, pas d'analyse du besoin sans compétences techniques et pas de maîtrise du risque et donc des aspects contractuels sans compétences juridiques

Pas de démarche transversale sans Management

L'efficacité du dispositif Achats repose donc en grande partie sur sa capacité à faire travailler ensemble différentes fonctions et donc différents individus autour d'une même problématique : l'optimisation de la performance Achats de l'entreprise sur un sujet donné. **Le management est donc au cœur de la performance Achats** telle que définie ci-dessus.

La réflexion menée sur le dispositif Achats (outils, pratiques et moyens) permettant d'appréhender au mieux nos différentes familles d'achat nous a conduits à différencier les compétences manageriales requises chez les acheteurs en fonction des catégories d'achat.

Nous avons ainsi segmenté notre portefeuille d'achat selon deux axes :

- 1- le niveau de spécificité des usines au regard de chaque famille d'achat,
- 2- la localisation des fournisseurs les plus compétitifs pour chacune de ces familles d'achats.

Il en est ressorti trois approches Achats différentes s'appuyant sur des pratiques et outils de management différents.

Un Management hiérarchique traditionnel pour les achats standards

L'approche Achats classique pour des achats standards, à la fois pour nos usines et pour le marché avec des fournisseurs d'envergure nationale ou internationale. C'est le cas des achats d'Énergie. Les possibilités de remise en cause du besoin sont alors limitées et les aspects contractuels relativement basiques (contrats types).

Les principaux leviers que sont la connaissance des marchés et de la structure des coûts sont maîtrisés en grande partie par l'acheteur. Les interfaces avec les autres fonctions de l'entreprise sont peu nombreuses et la dimension managériale sur ce type de profil est alors de fait assez limitée en dehors de la relation hiérarchique s'appuyant classiquement sur des indicateurs et objectifs mesurables.

Un Management « projet » pour les achats techniques

L'approche Achats projet pour des achats présentant pour chaque site de production une forte spécificité technique avec, néanmoins, des fournisseurs communs d'envergures nationales ou internationales. C'est le cas des outillages de fabrication.

Le dispositif Achats adapté permettant d'actionner nos différents leviers d'Achats prend alors la forme de groupes de travail pluridisciplinaires sur chaque entité réunissant des équipes locales (acheteurs, techniciens, qualitatifs) qui maîtrisent parfaitement les contraintes et spécificités techniques locales et permettent ainsi la mise en œuvre de leviers d'achats techniques (spécifications, suivi des essais, ..) avec un acheteur central apportant son expertise Achats.

L'acheteur, dans cette approche, est également garant de la méthodologie et, donc, de la structuration de la démarche du groupe de travail. Il doit, en plus de jouer son rôle d'*expert Achats*, animer, piloter, manager les membres du groupe de travail en se positionnant comme chef de projet. L'efficacité du dispositif Achats repose alors, en grande partie, sur la capacité de l'acheteur à pratiquer un management de type *projet*.



© Terreal



Le Management est au cœur de la performance Achats

Notre dispositif Achats se caractérise par sa capacité à identifier et à générer des gains de compétitivité de toutes natures (qualité, coût, délai) et à tous niveaux de l'organisation. De toute nature, car à même de mobiliser les bonnes compétences pour actionner les bons leviers et à tous niveaux, car adapté à chaque typologie d'Achat (locaux, régionaux, groupes,...). C'est grâce à ce maillage de l'action Achats que près de 800 actions de réduction de coût ont été menées en 2007, chacune matérialisée par une *fiche de gain de compétitivité* validée par le contrôle de gestion. Or, c'est précisément cette capacité à décliner les modes de management au sein de la fonction achats qui permet ce *maillage* de l'action Achats et donc l'efficacité du dispositif. ■

L'animation de réseau pour les achats locaux

L'approche Achats club pour les achats locaux à la fois spécifiques à chaque site et s'adressant à des fournisseurs régionaux. C'est le cas des achats de prestation de maintenance ou de certaines pièces de rechange.

En l'absence de globalisation et/ou de massification à l'échelle du groupe, l'efficacité du dispositif Achats réside, dans ce cas, dans sa capacité à construire et animer une communauté d'acheteurs locaux en s'appuyant sur des outils et des pratiques per-

mettant les échanges et la diffusion des bonnes pratiques et l'appropriation de règles, d'outils et d'indicateurs communs.

La qualité du système d'information et des outils collaboratifs est essentielle mais ne suffit pas à garantir cette efficacité.

L'efficacité du dispositif Achats repose, dans ce cas, en grande partie sur la capacité de la fonction Achats et, en l'occurrence, du directeur des Achats à *manager* ces équipes locales en intégrant les difficultés du *management fonctionnel*. Cela se fait par le biais de rencontres régulières des acheteurs locaux au sein d'un *club achats* permettant une émulation sur les niveaux de performances (à partir d'indicateurs communs) ainsi que des échanges sur des problématiques communes, des bonnes pratiques, de nouveaux outils,...

Alexandre Billard

Alexandre Billard

Maîtrise de Chimie, Mastère Gestion des Achats Internationaux Essec, directeur des Achats du groupe Terreal depuis 2005. J'ai précédemment occupé les fonctions de Responsable Achats de Vallourec Précision Soudage puis de Responsables des Achats Centraux du groupe Gefco (filiale logistique du groupe PSA).





Association et bénévolat : le Management multiculturel

Historiquement, le mouvement sportif français s'est développé autour du modèle associatif et du bénévolat. C'est donc tout naturellement que les organisateurs d'événements sportifs ont puisé dans cette force bénévole pour se développer, voire se structurer.

Aujourd'hui, la grande majorité des manifestations sportives fait appel à des bénévoles et, sur beaucoup de petits événements, ces derniers gèrent même l'ensemble de l'organisation. Ce phénomène résulte d'une évolution socio-historique mais perdure dans le contexte d'un manque de moyens. Parallèlement, la participation de bénévoles est aussi une manière d'impliquer des personnes dans le mouvement sportif autrement que par la pratique.

Contrairement à l'affichage classique, le bénévolat n'est généralement pas synonyme de désintéressement. Au-delà des aspects pécuniaires, il existe des profits symboliques et très hiérarchisés (titres, privilèges, reconnaissance sociale,...) qui, bien qu'inégalement répartis, donnent non seulement du sens à cette démarche mais aussi des gains en termes de réseau ou encore d'expérience. Néanmoins, sur le plan managérial, le fait que le travail bénévole ne conditionne pas de rémunération et qu'il ne soit généralement pas contractuel peut poser des problèmes. C'est pourquoi, afin de motiver ses équipes et d'atteindre ses objectifs, le manager va devoir trouver des leviers d'action adaptés et différents de ceux utilisés avec des salariés.

Face à la pression permanente de partenaires, à la recherche de toujours plus de retours sur investissement, beaucoup d'événements se sont rationalisés. Cette rationalisation est à l'origine d'un recours à des sociétés prestataires de service et/ou à des salariés ayant pour mission l'organisation et la gestion de l'événement. On observe ainsi une forme de professionnalisation qui se traduit notamment par la mise en place de formations spécifiques (c'est le cas des cursus de Management du sport dans les UFR STAPS ou dans les écoles de commerce), l'apparition d'entreprises spécialisées et, plus généralement, par l'émergence d'un marché.

Cette professionnalisation n'a pas fait disparaître les bénévoles. Au contraire, elle a participé de l'apparition de véritables « professionnels du bénévolat ».

En conséquence, aujourd'hui, il ne s'agit plus de postuler pour être sélectionné pour participer bénévolement à l'organisation d'un événement sportif car la plupart des organisations demandent CV, lettre de motivation et/ou font passer un entretien. On observe ainsi, depuis quelques années, l'apparition de *bénévoles professionnels* qui proposent, tout au long de l'année, leurs services aux organisateurs d'événements locaux, régionaux, nationaux ou même internationaux.



© François Van Zon

Anthony Choumert, dirigeant fondateur d'ANCHOR (www.anchor.fr), est titulaire d'un Master en gestion et administration d'organismes et d'événements sportifs, d'un brevet d'État d'éducateur sportif (BEES 1° d'équitation). Sportif complet, entrepreneur et organisateur rigoureux, il est directeur des opérations de La Grande Odyssée et enseigne à l'Université Paris Est Marne la Vallée.

Parfois plus expérimentés que certains professionnels, ils possèdent deux CV : le *classique* (relatif à leur biographie professionnelle) et le *spécial* retraçant leur expérience bénévole dans l'événementiel sportif. Dès lors, il n'est pas rare, pour un manager en charge du recrutement bénévole, de traiter des demandes de person-

nes ayant participé à l'organisation des Jeux Olympiques, de grands marathons ou encore à des épreuves de Coupe du Monde (football, rugby, ski, ...).

À travers mon expérience, j'ai pu observer l'existence deux types de bénévoles professionnels : *les jeunes retraités* qui commencent une nouvelle vie et *les jeunes actifs ou actifs en reconversion* recherchant des expériences à valoriser sur leurs CV pour devenir un *professionnel de l'événementiel*.

Quels que soient leurs projets, ces bénévoles un peu particuliers sont très précieux pour les organisateurs, d'autant que beaucoup sont aussi membres de réseaux constitués qui peuvent s'avérer très utiles, surtout au niveau local – associations ou individus ayant l'habitude de se retrouver dans l'organisation d'événements.

Bien que des changements se soient opérés, la réussite d'un événement sportif repose encore bien souvent sur un savant mélange de professionnels et de bénévoles. Partant de ce constat, l'enjeu du management d'événements sportifs est d'arriver à faire travailler ensemble des publics sociologiquement fort différents, qui ont surtout des modes de fonctionnement très divers : outre les professionnels de l'événementiel et les bénévoles, les partenaires, les médias, les services des collectivités locales, des hommes politiques...

La gestion de ce type de groupes constitués de manière éphémère est un vrai défi consistant à faire avancer dans le même sens des équipes qui ne se connaissent pas, qui n'ont pas l'habitude de travailler ensemble et qui n'ont *a priori* pas toujours d'objectifs

communs. Pour y arriver, le manager doit nécessairement trouver le plus grand dénominateur commun à tous les acteurs de l'événement et adapter son mode de management aux différents publics auxquels il a à faire.

Généralement, le management de la différence permet, dans un contexte multiculturel, de mieux aborder la différence culturelle pour rendre les collaborations plus efficaces, d'analyser correctement les pratiques et d'identifier les comportements du succès.

On retrouve cette notion dans le management d'événements sportifs du fait que le bénévole, qui est souvent aussi un sportif amateur, possède une culture différente de celle du professionnel. Du reste, le fait même de devenir bénévole se traduit par un processus d'acculturation à travers lequel l'individu va s'approprier les traits caractéristiques, les valeurs et les traditions du bénévolat.

Ainsi, l'enjeu du management de la différence est-il, pour un manager, de faire admettre et reconnaître par ses équipes de professionnels l'existence d'exigences variables en termes de qualité, de quantité, de flexibilité et de réactivité vis-à-vis de bénévoles qui, plus ou moins expérimentés, développent des comportements spécifiques et doivent, de ce fait, être gérés selon un management différencié.

Comme il n'y a pas de contrat de travail, il n'y a pas de relation de subordination formelle entre le manager et le bénévole. Ce qui diminue beaucoup la capacité d'action du premier, qui doit donc manipuler un salaire *symbolique* avec beaucoup de virtuosité car il est explosif. Par exemple, les managers considèrent généralement l'affectif comme étant avant tout un facteur d'inefficacité et de confusion.

Or, il ne peut pas être négligé dans l'événementiel sportif, car un événement sportif, c'est avant tout de l'émotion. L'affectif est



© La Grande Odyssee

La Grande Odyssee, événement créé par Henry Kam avec l'aide de Dominique Grandjean, sur une idée originale de Nicolas Vanier, est la course de chiens de traîneau la plus importante en Europe.

Le Staff de la Grande Odyssee est composé de 60 bénévoles qui viennent chaque année pendant deux semaines, occuper des fonctions aussi variées que le chronométrage, les relations presses, le suivi vétérinaire ou encore la logistique. Le recrutement de ces bénévoles se fait sur CV, lettre de motivation et entretien.



© Mehdi Jedraoui

Étudiants en IUP Métiers du sport

En 2005 les étudiants de l'IUP Métiers du sport de l'Université Paris XII, spécialistes de l'événementiel sportif, ont participé à travers un partenariat à l'organisation d'Hequipole. Cette manifestation dédiée au handisport équestre s'articule autour d'un concept résultant de l'interaction de trois pôles : sport, recherche et art.

nécessaire à la réussite de l'événement et, plus ou moins directement, à la bonne gestion des bénévoles. Lorsque ces derniers choisissent de devenir bénévoles sur un événement sportif, c'est qu'ils y adhèrent pleinement et qu'ils développent, vis-à-vis de ce dernier ou au moins à l'égard du sport concerné, une certaine affection autour de laquelle ils ont élaboré un pan de leur identité sociale.

C'est pourquoi, jouer sur les sentiments et les émotions des uns et des autres peut souvent s'avérer payant et faciliter le pilotage des équipes. Néanmoins, il ne faut pas négliger le risque de se prendre à ce jeu et d'être, à son tour, demandeur d'une certaine forme de reconnaissance affective.

Face à des situations et des comportements pas toujours rationnels, le management affectif s'avère être un outil précieux mais à double tranchant, surtout en situation de crise. Or, bien souvent, c'est dans la crise que l'on teste l'efficacité d'un mode de management d'événements sportifs d'autant qu'elle fait elle-même partie de l'événement.

Qu'elle soit d'origine naturelle (précipitations, tempête, tremblement de terre,...), technologique (routier, aérien, télécommunication,...) ou sociale (grève, démission, tension,...), la crise n'est pas forcément synonyme de drame mais elle doit être contenue dès le début afin d'éviter le pire.

Lors d'événements sportifs, les conditions extrêmes (notamment pour les sports de pleine nature), la pression, le

stress et la fatigue peuvent, suite à un élément déclencheur, venir à bout des équipes les plus solides et les plus expérimentées. Dès lors, la maîtrise de la gestion de crise doit être la clé de voûte du système managérial : **lors de la phase de concrétisation d'un événement sportif, le travail du manager consiste à gérer l'imprévu et surtout l'imprévisible.**

Du management d'événement sportif au management d'entreprise...

Mon vécu dans l'organisation d'événements sportifs, et plus particulièrement autour des sports de pleine nature (marathon, équitation, chiens de traîneau...), m'a permis de constater l'importance de ce double impératif qu'engendrent la différence des attentes et la gestion des affects, dans ce type d'organisation fondée sur une collaboration étroite entre bénévoles et professionnels.

Fort de ces expériences, je pense qu'aujourd'hui beaucoup de managers gagneraient à participer bénévolement à l'organisation de grands événements sportifs afin de vivre ces *aventures* de l'intérieur. En effet, les outils managériaux utilisés sont reproductibles en entreprise. Les organisations de manifestations sportives sont de véritables opérations de *team building* grandeur nature où tout l'enjeu est de créer la cohésion au sein d'équipes efficaces et autonomes, constituées de gens qui ne se connaissent pas et qui n'ont donc jamais travaillé ensemble. ■

Anthony Choumert



© La Grande Odyssée

Les Chainier, couple retraité de « bénévoles professionnels »

Claude et Catherine Chainier font partie de ces bénévoles ayant un CV bien plus remplis que beaucoup de professionnels du secteur, avec une expérience sur des événements aussi différents que des marathons, des biathlons, des Jeux Olympiques, des Coupes du Monde de foot ou encore de rugby...

Pour en savoir plus

- **Bernardeau D.**, Sociologie des Fédérations sportives, *La professionnalisation des dirigeants bénévoles*, Paris, L'Harmattan, Logiques sociales, 2004.
- **Chevalier V., Fleuriet S.**, « Travail bénévole et marché du travail sportif », *Les Mondes du Travail*, n°5, (à paraître 2008).

Optimiser l'isolation par l'utilisation de plusieurs principes thermiques

Spécialiste des isolants minces réfléchissants, vous apportez aux professionnels du bâtiment et aux négociants en matériaux un produit techniquement efficace et écologiquement sûr. Comment vos produits se différencient-ils d'un isolant traditionnel ?

Aujourd'hui, notre savoir-faire consiste à associer les compétences de différents isolants dans la mise en œuvre de Systèmes d'Isolation Globale, fruits du mariage entre un isolant mince réfléchissant et un isolant massique (laine de verre par exemple). Le caractère isolant est renforcé par le pouvoir de réflexion qui joue un rôle fondamental tant en hiver qu'en été. Cette association garantit une excellente efficacité thermique tout au long de l'année et rend, par conséquent, notre concept fondamentalement différent du fonctionnement d'un isolant traditionnel.

En 2005, votre entreprise prend un virage stratégique...

Effectivement, KdB Isolation s'inscrit dans une démarche technique et scientifique afin de comprendre, de manière approfondie, le fonctionnement des isolants réfléchissants présents sur le marché. Dans le cadre du PREBAT – Programme de Recherche sur le Bâtiment – nous avons présenté un programme d'étude qui a retenu l'attention des organisateurs. Grâce aux subventions de l'ADEME, notre PME, en partenariat avec le CNRS, a été capable de caractériser précisément les barrières réfléchissantes et ceci en vue d'optimiser leur utilisation. Clôturé fin 2007, notre programme de recherche nous permet de mieux identifier les performances des produits que nous concevons, fabriquons et commercialisons et de les faire évoluer en garantissant un niveau de qualité élevé.

Axe majeur de Développement Durable, l'habitat est au cœur des préoccupations environnementales. Est-il, aujourd'hui, possible d'adopter une nouvelle façon de concevoir l'isolation des habitations tout en prenant en considération les enjeux environnementaux ?

Grâce au Système d'Isolation Globale, nous assurons le confort thermique dans l'habitat, efficacement et durablement, tant en hiver qu'en été. Cette solution permet de conserver durablement et sainement un patrimoine immobilier tout en limitant l'utilisation du chauffage l'hiver et de la climatisation l'été.



À l'heure du Grenelle de l'Environnement, Guy Delcroix (73), en charge de la Recherche et du développement de KdB Isolation, présente une nouvelle façon de concevoir l'isolation des habitations et confirme la nécessité de trouver des systèmes réduisant les émissions de gaz à effet de serre et les dépenses énergétiques.

Grâce à la mise en œuvre de plusieurs principes thermiques, l'isolation est optimisée, les émissions de gaz à effet de serre et les dépenses énergétiques sont sensiblement réduites. Enfin, les deux composants que nous utilisons le plus souvent – l'aluminium et le polyéthylène – sont éminemment recyclables. C'est la raison pour laquelle nous avons obtenu, il y a trois ans, la certification HQE.

Pouvez-vous nous donner un exemple appliqué à la vie quotidienne ?

Ce système procure un vrai confort d'été sous combles aménagés, notamment en période de canicule. Grâce aux propriétés de basse émissivité de nos isolants réfléchissants positionnés sous toitures, le Système d'Isolation Globale fait baisser d'environ 15°C la température de surface de l'isolant massique associé entraînant ainsi une baisse de température d'environ 5 à 8°C à l'intérieur de l'habitat.

Peut-on dire que votre savoir-faire repose sur une synergie de compétences ?

En tant que Directeur au Board du RIMA (Reflective Insulation Manufacturers Association basé aux USA) je bénéficie des nombreuses expériences américaines qui enrichissent notre connaissance et facilitent notre adaptation aux contraintes européennes. Notre entreprise profite également de la synergie des savoir-faire d'autres sociétés, souvent leaders dans leur spécialité. Réunies au sein du groupe Invest, ces entreprises conçoivent, fabriquent et commercialisent des produits qui sont tous destinés au secteur du bâtiment : garde-corps, portails en aluminium, menuiseries bois-alu, portes de halls d'entrée, stores, protections solaires et isolation. Ce groupe nous fournit une réelle valeur ajoutée car, en apportant en permanence des solutions nouvelles aux acteurs de la construction, il renforce notre démarche. Notre entreprise est, aujourd'hui, en mesure de dialoguer avec la plupart des laboratoires de certification étrangers et confirme, ainsi, son positionnement atypique sur le marché. Les avis techniques que nous avons obtenus à l'étranger valident notre Système d'Isolation Globale et favorisent, bien entendu, son utilisation tant en rénovation qu'en construction neuve.

L'isolation durable protège vos projets pour longtemps.



ICCCOM RC Nantes B 389 788 893 - Credit Photos : P. Kyriasis, Getty Images.

KdB, L'ISOLATION DURABLE



Airflex[®]



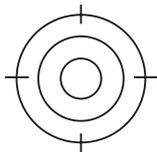
KYSLAN[®]
by KdB

+



KdB
ISOLATION

2, avenue Lotz-Cossé - BP 47506 - 44275 NANTES Cedex 2 - FRANCE - Tél +33 (0) 2 40 48 16 16 - Fax +33 (0) 2 40 48 16 17
E-mail : contact@kdb-isolation.com www.kdb-isolation.com

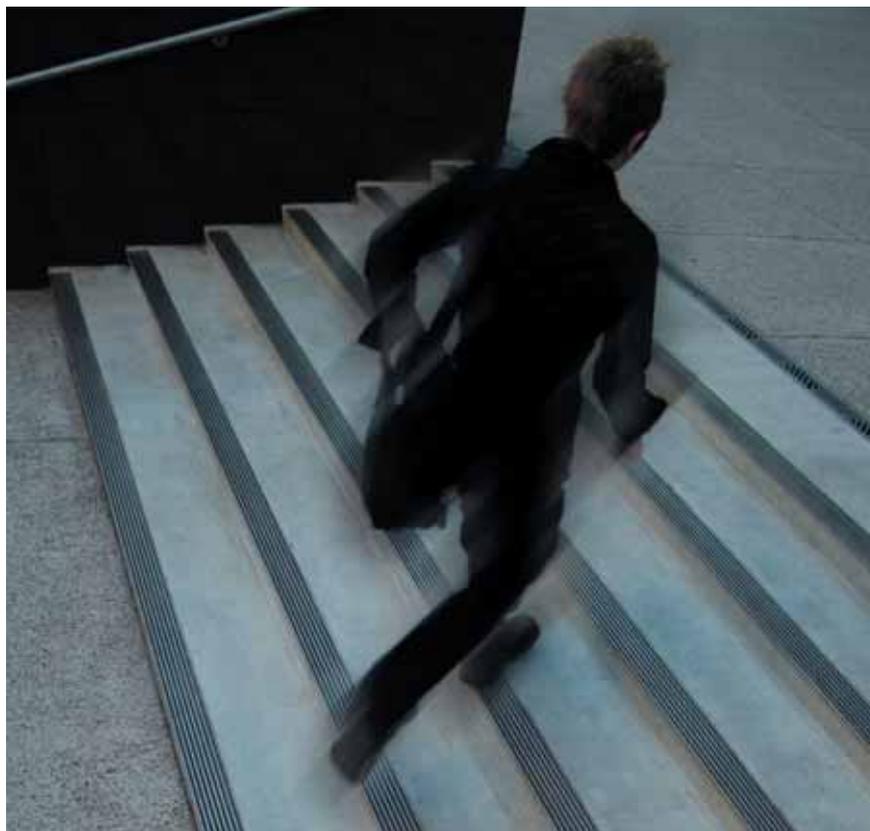
**Thierry Krief***

Dirigeant de NegoAndCo, conseil de cadres de très haut niveau dans leurs négociations

Soyez pro-actif : apprenez à négocier chaque étape de votre carrière

Embauche, départ, repositionnement...

L'objet de cet article est de montrer que la responsabilité de la gestion de carrière d'un cadre a été transférée progressivement de l'entreprise vers le cadre lui-même. Dans ce contexte, la pro-activité du cadre à gérer sa propre carrière est devenue un facteur clé de sa réussite. Par ailleurs, l'utilisation des techniques de négociation empruntées à la négociation commerciale offre aux cadres de nouveaux outils. Cette nouvelle donne est source d'opportunités pour ceux qui l'ont intégré et accepté mais est source de frustrations et d'anxiété pour ceux qui la subissent.



A fin de clarifier les concepts présentés ci-dessus, prenons deux cas extrêmes

– *Pierre est un cadre d'entreprise qui attend que son patron l'augmente, lui donne une promotion, etc.*, parce qu'il considère avoir particulièrement bien travaillé au cours des mois ou des années passées. Quelle que soit la position de l'entreprise, il est souvent frustré car il a le sentiment que l'entreprise ne le reconnaît pas à sa juste valeur. Puis soudain, il est muté parce que l'entreprise doit se réorganiser. Il prend connaissance de la nouvelle organisation une fois celle-ci officialisée et n'est pas satisfait du nouveau poste qu'on lui propose. Il est à nouveau frustré, avec un sentiment d'injustice. Finalement, l'entreprise doit supprimer son poste et est amenée à le licencier.

Notre cadre est rempli de rancœur, d'incompréhension et de ressentiment. Chargé d'émotions et dans une démarche de règlement de comptes personnels, il décide d'attaquer l'entreprise en justice afin d'obtenir réparation.

Pendant ce temps, il cherche un nouvel emploi mais son esprit reste mobilisé et préoccupé par la situation précédente. Finalement, il se montre souvent peu convaincant lors des entretiens d'embauche. Il finira par trouver un nouvel emploi mais, au fond de lui, il gardera le sentiment que son employeur précédent est responsable de tous ses déboires professionnels.

* Sous le pseudonyme de Thierry Maroli, co-auteur de : « Cadres, ne vous laissez plus faire » (Éd. Dunod).



– Jacques est un autre cadre qui a du recul sur sa carrière et sur la relation qu'il a avec son entreprise. Il cherche en permanence et parfois opportunément, trop pour certains, à valoriser son apport à l'entreprise et à négocier des *contreparties* chaque fois qu'il a le sentiment d'être un homme-clé dans l'un des projets de l'entreprise. Il est conscient que l'entreprise peut à tout moment devoir se réorganiser et, quand il sent qu'une telle éventualité se profile, il cherche à anticiper les conséquences pour sa carrière. Il tente de prendre les devants en établissant, par exemple, de nouveaux liens relationnels. Puis, parfaitement conscient du contexte de l'entreprise, il pense qu'il est vraisemblable que celle-ci modifie sa stratégie et le licencie in fine. Il considère que c'est le sens de l'histoire. Il cherche alors à prendre les devants en tentant d'amener l'entreprise à lui proposer une séparation amiable afin de lui permettre de rebondir professionnellement dans les meilleures conditions possibles. En parallèle, il active son réseau à la recherche d'un nouvel emploi. Il trouve un nouvel emploi. La relation avec son nouvel employeur s'annonce sous de bons

auspices. Il a cependant conscience du fait que ce même employeur pourra se séparer de lui ultérieurement. Il prend donc le temps de négocier son contrat en prévoyant, par exemple, les conditions d'une rupture éventuelle. Pendant cette phase de négociation d'entrée, il termine la négociation de son départ. *In fine*, il prend ses nouvelles responsabilités l'esprit libre, concentré sur ses nouvelles tâches, et avec l'ambition de servir à 100% sa nouvelle entreprise. Ces deux cas extrêmes reflètent parfaitement l'état d'esprit de deux types de cadres aujourd'hui : ceux qui ont une vision passive de leur carrière et ceux qui sont proactifs. L'expérience montre qu'il y a peu d'entre deux.

L'environnement de l'entreprise a changé

Il y a quelques années encore, le cadre disposait d'un statut privilégié bâti sur un pacte éthique et psychologique qui le liait à l'entreprise. Ce pacte était fondé sur une relation humaine forte au sein de laquelle le cadre, dévoué à l'entreprise, recevait en retour respect et considération dans la gestion de sa carrière. Aujourd'hui, l'entreprise doit faire face

à une pression concurrentielle telle que l'ajustement rapide du *facteur humain* est parfois nécessaire à sa compétitivité, voire à sa survie. Il en résulte un décalage croissant entre l'approche de plus en plus rationnelle de l'entreprise et la relation, toujours empreinte d'affectif, du cadre.

Quand la relation se dégrade, le cadre comprend mal l'attitude de l'entreprise, l'apprécie comme de la maltraitance personnelle et y apporte des réponses souvent extrêmes :

- la démission, d'abord psychologique puis contractuelle ;
- l'agression, qui prend souvent la tournure d'un contentieux pendant lequel le cadre perd psychologiquement du *temps de vie* et sort souvent avec le goût amer que ses préjudices réels n'ont pas été reconnus et que cela a pris beaucoup de temps.

Le sens de l'histoire est que les entreprises ont un besoin croissant de se réorganiser, de se restructurer rapidement. Les cadres seront inéluctablement amenés à changer de plus en plus souvent d'emplois, voire d'entreprises, au cours d'une carrière. Le cadre doit intégrer que les phases d'embauche, de repositionnement interne et de départ, vont se multiplier, devenant à elles seules un enjeu dans la gestion de sa vie professionnelle. Il devient donc nécessaire de savoir les gérer au mieux. Le cadre doit apprendre à gérer différemment sa relation à l'entreprise.

Trois grandes étapes dans la relation d'un cadre avec son entreprise

L'embauche que l'on peut comparer à *mariage* ; l'exécution de son contrat de travail, que l'on peut comparer à une *relation de couple* ; la rupture, que l'on peut comparer au *divorce*.

À une époque où les cadres changent de plus en plus souvent de postes dans une carrière, les phases d'embauche et de rupture se multiplient. Il leur faut donc accorder une importance gran-



dissante à la bonne gestion de ces étapes.

Cela paraît évident, mais c'est loin d'être le cas aujourd'hui dans la population des cadres. Les enjeux de la relation à l'employeur prennent, en conséquence, des dimensions dépassant largement les simples aspects financiers.

Pourquoi avoir accepté une période d'essai après avoir été débauché ? Si vos fonctions avaient été définies par écrit, cela ne vous aurait-il pas permis de prendre vos fonctions avec plus de sérénité ?

Dans ce cas, la négociation des conditions d'embauche prend alors plus de temps qu'à l'accoutumée (trois mois en moyenne), mais elle permet de prendre son poste avec beaucoup plus de sérénité, prévoyant, par exemple, à l'avance le cas de la rupture.



La négociation d'un départ demande alors un investissement psychologique intense sur une courte durée mais les résultats sont obtenus dans des délais très courts et avec la certitude d'avoir obtenu financièrement le maximum de ce que l'entreprise pouvait proposer et de préserver

son image de marque dans la profession. Enfin, la pratique de la négociation structurée, permanente et légitime tout au long de sa présence dans l'entreprise, renforce la crédibilité et la stature du cadre et se révèle être l'approche la plus efficace de la promotion interne.

La négociation apparaît désormais non seulement comme garant de la réussite professionnelle du cadre mais aussi de son équilibre psychologique, de sa vie de famille et *in fine* de sa santé. C'est une approche d'entreprise à un problème d'entreprise qui va dans le sens de la professionnalisation des relations Cadres/Employeurs. Elle n'agresse pas mais établit un équilibre des forces propres à la négociation.

En conclusion, une carrière moderne n'est qu'une succession de phases de négociation d'embauche, d'exécution et de rupture. **Pour réussir, il devient fondamental d'apprendre à penser différemment, sortir des schémas classiques et professionnaliser rationnaliser sa relation à l'entreprise.**

Nous allons maintenant montrer en quoi les techniques issues de la négociation commerciale sont un instrument efficace pour une gestion proactive de la carrière d'un cadre. La compréhension et l'utilisation des techniques de négociation commerciale apportent au cadre de nouvelles clés.

Dans le contexte des relations cadres employeurs, penser *négociation* revient pour certains à comprendre *manipulation*. Ils l'évitent de peur de se faire piéger. Pour d'autres, c'est du bon sens mais, n'obtenant pas de résultats à la hauteur de leurs attentes, ils la considèrent comme inefficace et entrent en conflit très rapidement, cette dernière solution semblant alors s'imposer à eux. D'où le nombre croissant de contentieux Prud'homaux pendant ces cinq dernières années.

Pourtant, là où certains voient la « manipulation », d'autres, comme Sun Tzu et Machiavel, pour ne citer



qu'eux, y voient la « stratégie ». Il importe ici d'apporter une précision. La négociation d'un cadre avec son employeur ne s'improvise pas et ne s'assimile aucunement à une période de marchandage. Les risques d'une telle approche sont tout simplement la décrédibilisation et la perte de confiance de la part votre interlocuteur. La négociation est une technique qui répond à des règles précises dans un cadre précis dont l'objet est d'aider les parties à trouver un accord malgré des divergences apparentes.

Toute négociation comporte trois étapes. Le non-respect de l'une d'entre



elles conduit immanquablement à court ou moyen terme à l'échec de la négociation.

Étape 1 : L'établissement du terrain de la négociation

Cette étape est de loin la plus négligée. Elle consiste à définir et/ou à créer les conditions permettant d'amener l'interlocuteur à la table des négociations. Il convient de garder à l'esprit que par nature la relation entre un cadre et son entreprise est déséquilibrée en faveur de l'entreprise. Il faut donc chercher à la rééquilibrer avant d'entamer la phase des négociations.

Alors que, dans certains cas, les aspects juridiques semblent être la seule accro-

che des négociations cadres employeurs, la méthode formalisée par NegoAndCo consiste à prendre en compte la dimension globale de la relation du cadre à l'entreprise : les aspects psychologiques, humains, culturels, politiques, éthiques, etc. *Il faut noter que plus un cadre occupe une position hiérarchique élevée, plus les aspects politiques des négociations sont déterminants.* C'est seulement à l'issue de cette analyse extrêmement précise qu'il est possible de déterminer un certain nombre de points d'accroche et d'en tirer des rapports de force plus ou moins explicites. Par ailleurs, au-delà de tous ces aspects, le cadre doit également intégrer que la négociation est un jeu dans lequel l'entreprise a un pouvoir important et apprendre à s'armer psychologiquement. Cette phase détermine 90% du succès des négociations. Sa négligence est responsable de 90% des échecs.

Étape 2 : Le respect du processus de négociation

Une fois le terrain de négociation établi, il devient possible d'approcher l'entreprise et d'engager le dialogue sur des bases rationnelles. La négociation peut alors commencer.

Il s'agit maintenant de définir un objectif, des alternatives, une stratégie et une tactique pour la mise en œuvre. Le tout se fait en tenant compte des spécificités de la négociation propre au marché de l'emploi telles que le respect des niveaux hiérarchiques, le rythme et la culture de l'entreprise, ...

Le cadre qui, en situation de négociation d'un nouveau contrat, veut valoriser ses compétences, se prémunir contre les risques pendant l'exécution de son contrat et en anticiper la rupture, doit agir de la même façon et comprendre que toutes ses demandes sont envisageables dès lors qu'elles sont économiquement légitimes aux yeux de l'entreprise. Cette démarche peut également s'appliquer dans le cadre d'un repositionnement interne suite à des fusions ou restructurations.

Étape 3 : Le bouclage de la négociation
Maintenant qu'un accord est trouvé,

la négociation prend forme dans un document. L'augmentation de rémunération, la modification des fonctions donnent lieu traditionnellement à ce que les juristes appellent « avenant ». La négociation d'un départ donne lieu à la signature d'un contrat dit « protocole transactionnel ». Ce document traduit le résultat des négociations et est le garant de la légalité de l'accord. Sauf exceptions extrêmement rares, il est rédigé par l'entreprise et répond à un formalisme précis.

Dans le cadre de la gestion de carrière, nous ne pouvons pas nous arrêter à la signature d'un document en guise de finalisation des négociations.

Car, finir une négociation c'est également remercier ceux qui vous ont aidé, par exemple le chasseur de tête ou un contact issu de votre réseau s'il s'agit d'une embauche, le responsable des ressources humaines voire parfois votre responsable hiérarchique direct s'il s'agit d'un départ, etc. Dans un monde parfois trop déshumanisé, vous n'imaginez pas l'impact que de petits gestes symboliques tels qu'une invitation à dîner voire un bouquet de fleurs pour une femme, ou autres, peuvent avoir sur la suite de votre carrière...

En conclusion...

Il faut fonder une culture de la négociation, du compromis, de la responsabilité et sortir de la logique du conflit via une véritable révolution des esprits. Être pro-actif est aujourd'hui la condition de la réussite de votre carrière. Cela signifie qu'il est nécessaire d'apprendre à négocier chaque étape de sa carrière. ■

Thierry Krief*

www.negoandco.com

* Diplômé d'une maîtrise de gestion de l'université Paris Dauphine, d'un Master II de finance de l'université Paris X Nanterre et d'un Exécutive MBA de l'ESCP-EAP.