

Résumé

Le piège résidant dans la stratégie d'entreprise, c'est de favoriser le 'comment agissons-nous', au détriment du 'pour quoi' agissons-nous, et risquer ainsi de peser sur les chances de succès de l'entreprise.

Mobiliser les membres de l'entreprise comme acteurs de son succès, placer adéquatement sa hiérarchie d'objectifs et en faire découler les axes et objectifs stratégiques de l'entreprise du top management à l'opérationnel de chaque collaborateur : c'est la démarche Scallia® Management. A la fois outil d'audit et outil de gestion en People Management, Scallia® Management met en œuvre un People Management profitable, durable et éthique, car au bénéfice de l'entreprise, de ses collaborateurs qui la font vivre et de ses partenaires. Du rêve à l'efficacité quotidienne de l'entreprise.

Comment mettre en œuvre un People Management profitable, durable et donc éthique, car au bénéfice mutuel de l'entreprise, de ses collaborateurs qui la font vivre et de ses partenaires ? Présentation de la démarche Scallia® Management, outil d'audit et de gestion en People Management.

L'effet cathédrale

L'effet cathédrale, vous connaissez ?

Une petite histoire : au Moyen-Age, un évêque ordonne la construction d'une cathédrale. Au fil des années, il vient visiter l'avancement des travaux tandis que s'élève peu à peu de terre le magnifique édifice. Monté sur son blanc cheval, suivi de sa cour, il avise, aux pieds du chantier, trois tailleurs de pierres, assis dans la poussière, taillant chacun leur pierre comme il se doit. « Holà mon brave », dit l'évêque au premier d'entre eux, « que fais-tu là ? ». « Moi Monseigneur », répond le tailleur de pierre, « comme vous voyez, je taille la pierre ». « Très bien mon brave » dit l'évêque, « continue ». S'adressant au deuxième : « Et toi mon brave, que fais-tu là ? ». « Moi Monseigneur », répond le tailleur de pierre, « comme vous voyez, je travaille pour nourrir ma famille et mes enfants ». Et l'évêque, derechef : « Très bien mon brave, continue ». Et au troisième : « Et toi mon brave', que fais-tu là ? ». Le troisième tailleur de pierres, levant vers l'évêque des yeux pleins d'étoiles, répond : « Moi Monseigneur, je construis une cathédrale ! ».

Et chez vous, « l'effet cathédrale », ça marche? Mesurez-le, gérez-le !

Et vous, managers, votre entreprise suscite-t-elle l'effet cathédrale ? Et quel genre de collaborateurs suscitez-vous ? ceux qui taillent simplement la pierre, ceux qui viennent juste pour un salaire ou ceux qui participent à la construction de votre projet-cathédrale ? Dans quelle mesure êtes-vous, sont-ils acteurs à part entière du succès de leur entreprise, dans quelle mesure sont-ils engagés, motivés ? quel regard portent-ils sur la gestion de l'entreprise et sur leur encadrement ? dans quelle mesure s'y épanouissent-ils, dans quelle mesure ont-ils l'impression que leurs compétences et potentiels sont bien utilisés, au leur profit et à celui de leur entreprise ?

L'audit Scallia® permet de mesurer cela : bien plus qu'une simple enquête d'opinion, Scallia® est un véritable outil d'audit et de gestion des politiques de People Management à tous niveaux de l'entreprise : de l'Identité et de la Vision porteuse à l'opérationnel de chaque collaborateur. La démarche Scallia®, traduite en outil informatisé d'audit, intègre votre organigramme et vous permet de comparer et croiser les résultats de l'audit à tous niveaux de l'entreprise et de ses composantes. Et donc d'affiner sur mesure les choix directeurs et stratégies à mettre en œuvre pour optimiser sa gestion et l'atteinte des résultats visés.

'People Management', ça semble un peu flou, bateau, abstrait, non ? Dans la démarche Scallia® Management, le People Management, c'est la façon très concrète dont l'entreprise mobilise ses ressources humaines pour ses réaliser ses objectifs : comment mettre en œuvre un People Management qui maximise ses résultats, au bénéfice mutuel de l'entreprise et de ses collaborateurs. Cela concerne toutes les activités, toutes les fonctions de l'entreprise.

Première étape, mesurer la situation actuelle avec l'Audit Scallia®, deuxième étape, sur base de la grille Scallia®, fixer ses objectifs d'Identité et de business, ses axes et objectifs stratégiques pour réaliser la situation améliorée désirée, troisième étape, Scallia® Management : passer au crible les composantes de l'entreprise pour réaliser de façon optimale la situation désirée.

Placer la stratégie d'entreprise à sa place adéquate

La stratégie, c'est le 'comment arriver là où nous voulons arriver'. En bientôt 20 ans d'expérience de consultance en People Management, aussi bien dans des micro-entreprises que dans des multinationales, j'ai pu faire le constat que bien souvent dans le quotidien de ses activités, les managers perdent de vue le 'pour quoi' travaillons-nous, entraînant ainsi une perte d'efficacité et de motivation dans le 'comment' travaillons-nous.

Un exemple parmi tant d'autres : la haute direction d'une compagnie d'assurances me demande d'intervenir pour donner une formation aux principaux directeurs et managers : ceux-ci, nous dit-on avec colère et mépris affichés, n'arrivent pas à intégrer et appliquer la nouvelle stratégie de la compagnie. Analyse faite de la demande, les constats sont les suivants : les managers, impliqués, preneurs du changement, intelligents et compétents n'y arrivent pas ... parce que la hiérarchie des objectifs et stratégies n'est ni claire ni respectée ; parce que rien n'est traduit dans le concret de leurs activités. A lire les dizaines de présentations power point qui leur ont été communiquées, expliquées, rien ne leur donne les actions concrètes à mener dans leurs départements respectifs ni les moyens nécessaires pour ce faire, et, plus étonnant encore, rien ne leur donne le sens de ce qui leur est demandé !

Chronique de prometteuses stratégies morts-nées

La stratégie de cette compagnie d'assurances consistait en une série impressionnante d'injonctions du type : « augmenter de X% la part de marché du produit d'assurance Z », « proscrire du portefeuille clients les catégories telles et telles », etc. C'étaient bien des stratégies, assorties de leurs objectifs. Pour atteindre quels objectifs business ? en tout petit, perdu dans la masse des données, on pouvait lire : « devenir numéro X dans ce secteur de l'assurance sur le marché européen », sans plus de précision sur l'ensemble des activités de la compagnie. Bon nombre de ces stratégies étaient quasi impraticables au vu du mode de fonctionnement commercial de la compagnie, avec son réseau de courtiers 'de famille'. Et bon nombre des stratégies choisies pour devenir x^{ème} sur le marché, touchaient à l'objet social de la compagnie, à son Identité et à ses valeurs, sans que celles-ci aient été mises en question et repositionnées. Et sans avoir validé l'impact de ces changements sur la motivation du personnel à exercer leur métier dans cette 'nouvelle' entreprise.

En conclusion, même si les stratégies choisies étaient grosses de généreux profits accrus, elles ne pouvaient accoucher, en l'état de la situation, que de pertes et fracas. Difficiles voire impossibles à mettre en œuvre, ces stratégies n'étaient intégrées ni dans une réflexion sur la hiérarchie d'objectifs, ni dans les différentes politiques de l'entreprise ; leur impact sur la motivation des collaborateurs et l'exercice de leur fonction au quotidien n'était ni pris en compte ni traité.

Pour ces raisons, et pour probablement bien d'autres aussi, cette compagnie d'assurances a disparu, rachetée par une autre et intégrée – ou désintégrée ? – dans celle-ci.

De l'Identité et la Vision à l'opérationnel de chacun.

La première utilisation de la grille Scallia® est de replacer adéquatement la stratégie d'entreprise dans la hiérarchie d'objectifs :

- Identité, Vision
- Business Objectifs
- Axes stratégiques et objectifs stratégiques par Axe qui en découlent.

Une fois la situation actuelle et la situation désirée déterminées, il s'agit de passer l'entreprise au crible de ces choix directeurs afin de déterminer :

- Tactique : les moyens nécessaires ;
- Organisation : la structure et la répartition des missions, responsabilités et tâches ;
- Gestion : les process et flux, le cadre managérial et relationnel, l'individu à son poste.

Les résultats permettront de dresser pour chaque collaborateur, de la Direction aux niveaux de base, les objectifs opérationnels et plans d'actions concrets pour réaliser la situation désirée, précisés dans un descriptif de fonction opérationnel, véritable Tableau de Bord du Manager.

Enfin, pour s'assurer du plein engagement de chacun, pour réaliser et maintenir « l'effet cathédrale », il s'agira de valider que et comment les choix opérés satisfont de façon positive les besoins fondamentaux des individus : besoin de sens, de sécurité matérielle et psychologique, de valorisation, de performance, d'affiliation, d'autonomie.

En conclusion : rêver loin permet de gérer mieux et plus durablement

Car n'en déplaise aux actionnaires et à la vision qui prédomine de nos jours, l'entreprise ne peut se résumer à fabriquer du CA et de la rentabilité. C'est un facteur nécessaire mais ce n'est pas un facteur suffisant de succès et de motivation de ses membres, et donc pas un facteur suffisant de compétitivité et de durabilité.

La plupart des entreprises profitables et durables sont celles qui ont eu à leur tête un visionnaire, quelqu'un capable de rêver et faire rêver, quelqu'un capable de vivre et faire vivre chez ses collaborateurs 'l'effet cathédrale', capable de donner une Identité forte à leur entreprise, à générer une Vision porteuse de sens, de passion, d'énergie, de motivation. Et à partir de là, et à partir de là seulement, la tête dans les étoiles et les pieds sur terre, capables d'introduire le principe de réalité dans des business objectifs et de penser des axes et objectifs stratégiques pour les réaliser. Et, s'ancrant toujours davantage dans la réalité, à traduire ceux-ci en plan opérationnel d'action pour chacun.