

L'initiative stratégique en local ou la volonté d'entreprendre

Dans un contexte où la pression du monde financier ne fait que renforcer le leitmotiv du « *faire mieux avec moins* », les nouvelles technologies de l'information et de la communication continuent à fasciner les états-majors. Les systèmes ERP et les réseaux intra ou internet font rêver à la standardisation et à l'automatisation des tâches de gestion, jusque et y compris celles de la gestion des ressources humaines. Si les « Big brothers » Microsoft, SAP et autre Peoplesoft font désormais partie de l'univers de l'entreprise, il ne faut pas oublier que ce ne sont que des outils. Dans le développement des systèmes de management virtuels, il faut aussi se garder de tuer l'essentiel : l'envie des hommes de terrain de se battre pour adapter, faire progresser, en un mot *inventer* l'organisation susceptible de maintenir la compétitivité de leur entité.

C'est autour de ce défi que nous développons des interventions appelées « *plan de progrès* », avec le souci d'inciter les acteurs - managers et exécutants - à prendre leur sort en main et à développer des stratégies susceptibles d'assurer le *développement durable* de leur entité. Cette posture de « *stratégie locale* » nous paraît en effet la seule qui soit à même de produire des jeux gagnants à la fois pour l'entreprise, son personnel et ses actionnaires.

*Lettre réalisée
par les consultants Aegist :*

Michel Bizac
Stany Regout

Globalisation, mondialisation de l'économie, du marché, sont autant de mouvements qui viennent percuter les entités locales (site, établissements, filiales, ...) dont nous avons à accompagner les transformations.

On pourrait croire que cette vague de fond sonne le glas de la capacité d'initiative en local de ces entités. Elles se verraient ainsi réduites soit à des démarches d'ajustement à la marge du cadre fixé par leur groupe, soit à des démarches de simple déclinaison de politiques, d'objectifs, de schémas d'organisation et d'outils de gestion imposés du dehors.

Notre observation et notre pratique mettent en évidence que cela ne se vérifie pas partout. Certes, la tendance à l'instrumentalisation du local est souvent le premier réflexe des grands groupes, qui ont le souci légitime d'une intégration cohérente des activités et des missions des entités locales qui leur appartiennent. Mais, dans un second temps, les réalités d'un marché local (un segment, une région, ...) et les spécificités de l'organisation d'une entité (avantage technologique, compétence de la main d'œuvre, facilités de transport, ...) tendent à induire un minimum de différenciation, que l'on doit aussi considérer comme légitime. Plusieurs éléments plaident pour rendre au local un rôle actif dans l'élaboration stratégique comme dans sa mise en œuvre. Voici quelques exemples vécus dans des sociétés dans lesquelles nous intervenons :

- **Les attentes des segments de marché à servir.** Dans un secteur comme celui de la fabrication de produits « auto-adhésifs », on ne développe pas les mêmes stratégies, on ne se donne pas les mêmes objectifs et l'on ne gère pas nécessairement de la même façon ses ressources pour servir un marché qui recherche des produits/services fortement innovants et un autre marché qui attend avant tout le meilleur prix pour un produit ou un service standard.
- **Les besoins liés à la nature du bassin d'activité considéré : rural ou urbain.** Dans le domaine des télécommunications, le « rural », qui se caractérise par une faible densité de population et sa dispersion sur un territoire étendu, impose des contraintes de

services et des coûts de structure importants, au regard de son chiffre d'affaires potentiel. Cela oblige les entités qui se trouvent sur un tel territoire à une recherche permanente de stratégies, d'objectifs et d'organisation des ressources qui seront nécessairement différentes de celles des entités qui desservent un tissu urbain.

- **L'existence d'un atout stratégique qui de fait génère une différenciation avec les autres entités du groupe :** c'est le cas lorsqu'une entité locale intègre aussi la R&D pour toutes les autres entités du groupe, ou encore lorsqu'elle est la référence en termes d'excellence industrielle pour toutes les autres.
- **Le rôle du management local** qui, bien que ne disposant d'aucun atout particulier, cherche à faire « feu de tout bois » et démontre qu'avec peu il est capable de faire aussi bien que les « mieux nantis ». C'est le cas d'un site menacé qui, à force de se battre sur ses coûts, sur la mise en place d'une autre manière de travailler, arrive non seulement à survivre mais aussi à être retenu comme site préférentiel pour réaliser un investissement technologique.

Quelles que soient les raisons qui poussent une entité à se différencier, en développant une stratégie locale, le succès de cette posture tient à un certain nombre de facteurs clés. Nous en retiendrons trois.

1 Le primat de la volonté d'entreprendre au niveau local

Ce qui prime tout dans ces entités, c'est l'acte de volonté d'un responsable, de son équipe, de l'unité :

« Nous voulons exister parce que nous sommes capables, mieux que d'autres, de rentrer dans « l'intimité » de nos clients (« customer intimacy »), parce que nous sommes les meilleurs manufacturiers, parce que nous contribuons à faire vivre un bassin d'emploi ... »

C'est peut-être trivial à rappeler, mais la période actuelle y incite. En effet, l'observation quo-

tidienne des entreprises montre que certaines dérives sont à l'œuvre. A titre d'exemple, on citera :

- celle « du tout technologique » où les relations virtuelles (email, intranet ...) tiennent parfois lieu de seul canal de communication et se substituent aux nécessaires échanges et confrontations directes entre les acteurs ;
- celle des modèles de gestion qui, en s'appuyant sur des outils d'intégration (ERP) pour mieux maîtriser la globalité et la complexité des opérations, gomme parfois le sens et la portée de la responsabilité individuelle et collective ;
- celle des modes managériaux qui, en valorisant trop l'usage de boîtes à outils (TQM, TPM, « l'usine s'affiche », ...), réduisent ici ou là le rôle du manager et de ses équipes à de l'application plus ou moins réussie de recettes qui ne conviennent pas à tous les contextes.

Il n'est donc pas inutile de rappeler que les grands comme les petits projets sont d'abord le fruit d'un engagement volontariste d'individus et d'équipes sur une performance à atteindre, ou un niveau de qualité de service à offrir à un client donné.

2 Le choix d'une configuration organisationnelle tirée par son marché

Pour ces entités (site, établissement, filiale), au-delà des discours convenus sur le sujet, il s'agit de « travailler » l'organisation pour la mettre en ligne avec les défis de son marché.

Cela oblige à revoir les découpages et les frontières entre les missions et les activités en privilégiant le service à fournir au marché et à la singularité des clients qui le composent.

Dans cet esprit, l'organisation en « usine-marché » retenue par un industriel avec qui nous travaillons, constitue une des tentatives de réponse à cette préoccupation. La solution originale retenue est la suivante :

Une « usine-marché » est un regroupement de ressources pour répondre aux spécificités d'un segment de marché donné (répondre à des besoins d'innovation permanente ou fournir des produits standards au prix le plus bas possible).

Ce regroupement intègre sous une même responsabilité les missions de Marketing, de Développement, de Production et de SAV. Dans le cadre de

priorités définies en termes de développement de produit, les « usines-marchés » utilisent notamment les ressources communes de Recherche, de Process & Engineering et d'Achats.

3 Une conception managériale de l'organisation et un management plus « entrepreneurial »...

Pour les entités qui prennent l'initiative stratégique en local, l'organisation n'est pas perçue comme un frein qu'il faut desserrer, ni comme un organigramme lourd et pesant dont on ne sait s'il faut le pousser ou le tirer pour la faire bouger. L'organisation c'est un lieu où la prise de responsabilité constitue le mode de fonctionnement le plus valorisé, pour autant qu'elle soit porteuse de développement pour l'entreprise et de valeur ajoutée pour les clients.

L'organisation, c'est aussi la façon dont un manager, ou une équipe managériale parvient à mobiliser son personnel en créant du sens par le lien entre les attentes des acteurs clés de l'environnement externe (clients, fournisseurs, ...), la mise en œuvre des ressources internes et la performance économique à atteindre.

On parlait plus haut de l'engagement du manager, ou de l'équipe managériale. C'est une condition nécessaire mais pas suffisante. En effet, l'engagement doit être orienté sur les bonnes préoccupations, les bons objets. Voyons les formes que peuvent prendre ce management plus « entrepreneurial ».

Ce qui caractérise bien le défi des entreprises du moment, c'est cette triple exigence :

- celle de construire une autre relation au client afin de mieux comprendre ses usages et par conséquent de mieux le satisfaire ;
- celle de concentrer les ressources sur les activités porteuses de la plus grande valeur ajoutée ;
- celle de légitimer en permanence ces orientations pour réussir l'implication des personnes et des équipes au développement de l'entreprise.

Dans cette perspective, émergent d'autres configurations organisationnelles autour de quelques principes simples comme : le décloisonnement et la coopération au sein de processus orientés clients, le travail en réseau (plate-forme de conception, supervision de réseaux, ...), la responsabilisation des personnes et des équipes sur la mesure

des résultats de leur activité, les dispositifs d'évaluation qui permettent de s'améliorer en tirant parti de l'expérience.

Elles cherchent aussi à faire évoluer les rôles de l'encadrement. Ainsi, dans le domaine du pilotage d'une activité ou d'un processus (Marketing, R&D, Logistique, Traitement de la commande, etc...) les cadres qui assument au sein d'une équipe managériale la responsabilité de l'initiative stratégique en local, se voient confrontés à un exercice sans cesse plus intégré d'un pilotage sur trois horizons temporels :

- Le « temps réel » du pilotage de la performance opérationnelle : servir le client, maîtriser les coûts du service en engageant correctement ses ressources, ajuster quantitativement et qualitativement les compétences, ...
- Le « temps différé » du pilotage de l'évolution de l'organisation : mesurer les effets de ses choix, identifier les plans de progrès, susciter le travail d'amélioration par des groupes transverses, capitaliser sur les échecs et les succès, ...
- Le « temps projeté » du pilotage de la stratégie locale : inciter ses équipes au « penser globalement - agir localement », contribuer à enrichir et/ou transformer des orientations générales du groupe en actions adaptées au contexte et à l'environnement local (un marché, une région, ...)

Cet élargissement du champ d'implication tend à faire émerger de nouvelles figures managériales dont on retiendra, à titre d'exemple, les transformations suivantes :

- Le passage de l'univers du « conducteur » qui connaît la « carte » à celui du « passeur » qui, avec son équipe, ré-élabore sans cesse la route en fonction des usages clients, des nouvelles demandes de service qui apparaissent, des résultats obtenus, de la flexibilité requise par l'organisation, ...
- Le passage de l'univers du « cadre » qui conçoit et bétonne son organisation à celui du manager « metteur en scène » qui suscite au sein de son équipe une ouverture et une inclination au changement pour faire face aux nouvelles exigences qui surgissent.

En guise de conclusion

Dans un monde où tout devrait échapper à ces entités locales, trop souvent considérée

comme de simples maillons d'une même chaîne, au profit des macro structures construites à l'échelle de la planète, de l'alternative existe. L'intégrisme du tout « mondial » comme du tout « global » ne résiste ni à la réalité des exigences d'un marché local ni à celle de ceux qui osent faire entendre leur différence.

Nous observons dans nos interventions, qu'à force d'imagination, d'initiative, d'audace et de courage, les acteurs locaux peuvent se créer des marges de manœuvre pour que, loin de tout fatalisme, leur établissement se développe au service de leurs clients, de leur emploi et de leur région. Ce faisant, elles font souvent la démonstration,

par leur capacité d'initiative stratégique, qu'elles contribuent aussi à la stratégie de leur entreprise. Dès lors pourquoi ne pas oser l'imagination, au sein de nos entités locales, et retrouver par là le goût d'entreprendre

Plan de progrès, stratégie locale et développement durable

Si le cercle de Deming¹ constitue le modèle de référence du management de la qualité et du processus d'amélioration continue, ce que nous appellerons *plan de progrès* se veut une transposition de cette démarche dans une perspective temporelle plus large et plus ambitieuse sur le plan stratégique. Dès lors que l'environnement impose des changements de plus en plus fréquents, qui peuvent constituer tantôt une menace, tantôt une opportunité, tout responsable d'établissement ou de *business unit* se trouve confronté à la nécessité de *challenger* son organisation pour la maintenir en phase avec de nouveaux défis. Cette situation n'est pas nouvelle, mais elle interpelle aujourd'hui de façon plus aiguë tous les secteurs d'activité et tous les niveaux d'organisation.

Lancer un plan de progrès susceptible de redéfinir les priorités et l'organisation d'un établissement se heurte de nombreux obstacles, et en premier lieu, à celui de la légitimité de la démarche aux yeux des principaux acteurs de l'entreprise. Réticence du personnel de l'établissement, pour qui tout changement est devenu synonyme de remise en question de leurs acquis, de leur activité, voire de leur métier ou même de leur emploi. Pression de la part des états-majors, qui ont tendance à considérer que c'est à eux seuls qu'incombent le cadrage et le pilotage de telles démarches.

Aide - toi et le ciel ... !

Alors que l'évolution de l'environnement socio-économique et technologique exigerait des organisations toujours plus flexibles et plus agiles, paradoxalement il nous semble que les rigidités dans lesquelles on les a enfermées n'ont jamais été aussi fortes. Confrontés à la nécessité de se repenser pour être plus performants, nombreux sont les établissements qui se réveillent prisonniers de choix organisationnels résultant de stratégies de groupe

qui vont à l'encontre de leur *développement durable*. On les a spécialisés, on a réduit leurs effectifs, externalisé certaines de leurs compétences critiques, normalisé et informatisé leurs procédures... En un mot, dans un but évident de recherche de productivité, on a en quelque sorte « re-taylorisé » l'organisation à échelle de l'établissement, avec pour corollaire une perte de substance et donc d'autonomie, qui le rend particulièrement vulnérable.

La démarche *plan de progrès* a précisément pour ambition d'aider ces établissements à se prendre en main, à retrouver de la marge de manœuvre et à se donner des atouts pour progresser, dans le contexte de leur marché, malgré toutes ces contraintes. Plusieurs expériences nous ont montré, qu'en se mobilisant de cette façon, il est possible de développer des jeux gagnants, même au sein de groupes industriels ou de service jugés très normatifs en matière d'organisation et d'orientation stratégique.

S'il est vrai que tout un chacun a de plus en plus conscience de devoir prendre son sort en main pour assurer son développement professionnel au sein de l'entreprise, peut-on imaginer que cette posture ne soit pas légitime à l'échelle d'une *business unit* ou d'un établissement, au sein d'un groupe ? La taille et l'horizon décisionnel des groupes à vocation mondiale ne fait, à nos yeux, que renforcer cette nécessité de *stratégie locale* ; non pas dans un but centrifuge, mais plutôt dans une optique de contribution dynamique à la performance globale du groupe.

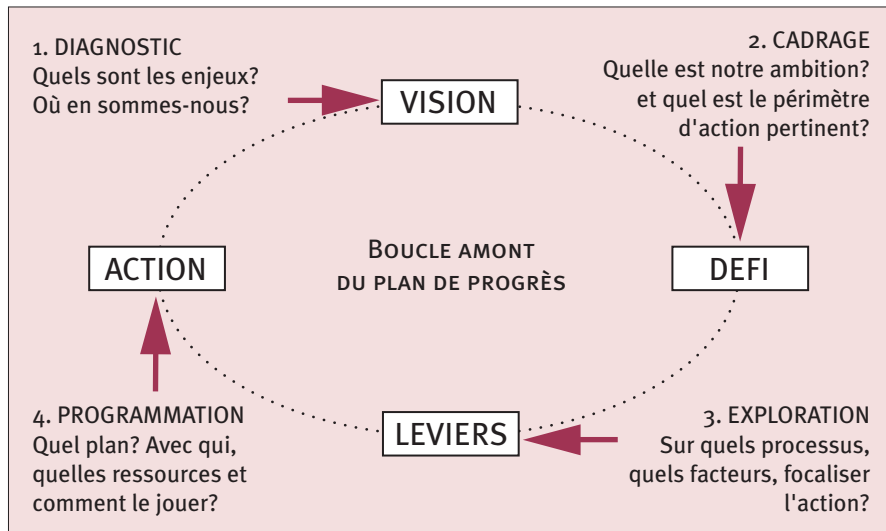
Un challenge plus politique que technique

La question ici, c'est d'arriver à mobiliser le corps social et son management dans un exercice collectif auquel l'histoire des organisations ne l'a pas préparé. Ce qui nous frappe en effet dans les groupes où nous intervenons, c'est le petit nombre de

personnes capable de considérer l'organisation pour ce qu'elle est réellement : non pas une donnée, un modèle imposé du dehors, mais bien un moyen, un levier pour relever un défi et réaliser une performance. Les déterminants classiques de l'organisation : organigramme, description de fonction, temps de travail, modalités de reporting, barèmes de rémunération, procédures de concertation sociale, renforcent d'ailleurs cette représentation. Dès lors, il n'est pas étonnant que les plans de progrès portent sur des modifications relatives à ces éléments : aplatir l'organigramme, diminuer les effectifs, réduire les coûts, automatiser ou sous-traiter certaines tâches ; le stade le plus radical étant la délocalisation ou la vente de l'établissement. En contrepoint, ce n'est que timidement que les notions porteuses de la dynamique de l'organisation et de sa performance - *processus, compétences, responsabilité, amélioration continue, innovation* - sont prises en compte et dépassent le stade du discours.

Une enquête récente réalisée en Belgique par un grand cabinet d'audit, auprès d'un échantillon d'entreprises qui ont mené des projets de restructuration, a mis en évidence que dans la plupart des cas, après deux ou trois ans, aucun progrès significatif n'a été enregistré. On a beau avoir « *benchmarké, recentré, prépensionné, outplacé, outsourcé, e-businessé ...* » on n'a pas pour autant donné à l'entreprise un nouveau potentiel de développement durable.

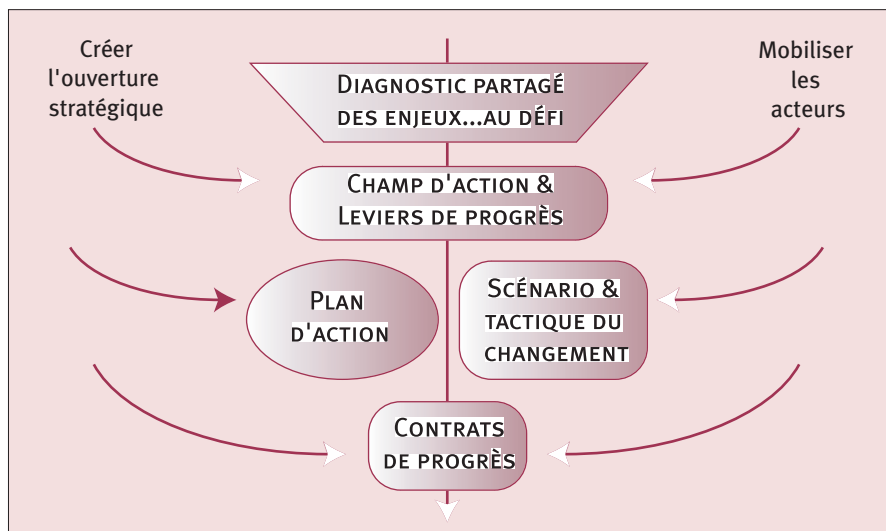
Privilégiant une approche tournée résolument vers les défis liés à la dynamique de son environnement et de ses clients, plutôt que de se précipiter sur l'outillage et les ajustements à la mode, la *démarche plan de progrès* s'affiche résolument comme un challenge plus *politique* que technique. Nous la caractériserons par deux schémas. Le premier met en évidence l'importance de l'investissement à consacrer *amont* de la démarche, pour identifier en toute



indépendance les vrais enjeux de progrès et formuler un défi qui fasse sens pour les acteurs impliqués dans le devenir de leur établissement. Le second insiste sur la

pensée et construite ailleurs ; sous prétexte qu'il faut aller vite, que les autres l'ont déjà fait et que de toute façon c'est incontournable. Si ce court-circuit peut s'avérer

& D et deux responsables commerciaux. Très vite il apparaît que les gains réalisables dans l'atelier sont peu significatifs par rapport aux enjeux du marché. En effet, la fabrication ne représente que 25 % des coûts, alors que la distribution en prend 60%. Au cours de l'exercice, les témoignages des commerciaux, mettent en évidence une grande variété d'exigences liées aux différents segments de marché. A la grande exportation, l'entreprise est positionnée dans le haut de gamme par la réputation de sa marque ; l'enjeu ici n'est pas tellement le coût de fabrication, mais bien la qualité, le design et la fiabilité du transport. Dans les grandes surfaces de bricolage, il faut offrir des prix plancher; et là, ce sont d'autres usines du groupe, situées dans des pays à bas salaires, qui sont imbattables. Pour l'équipement des collectivités, ce qui est déterminant c'est la capacité à décrocher des gros marchés sur appel d'offre. Enfin, en faisant un peu de prospective, on évoque le concept d'ensemble, qui pourrait impliquer un partenariat plus étroit avec d'autres entreprises du groupe en robinetterie et mobilier de salle de bain. Après avoir bouclé ce tour d'horizon, non sans évoquer la concurrence et les menaces liées à l'émergence de nouveaux matériaux, l'ensemble des acteurs s'est donné une vision plus claire des enjeux. Là où l'action était focalisée sur l'organisation de l'atelier, le management est amené à formuler un défi d'une tout autre envergure. Les acteurs ont d'un coup pris conscience qu'à défaut de développer une stratégie d'établissement, ils risquent rapidement de se faire marginaliser au sein d'un groupe où les décisions se prennent sur des critères financiers, pratiquement sans visibilité sur les atouts et contraintes locales.



nécessité de prendre en compte simultanément deux dimensions tout au long du processus de changement : ouverture stratégique et mobilisation des acteurs.

Il faut à la fois oser aborder les questions stratégiques, parce que ce sont précisément celles-là qui sont à même d'interpeller et donc de mobiliser les acteurs. Mais il faut aussi les responsabiliser fortement sur la démarche pour faire en sorte qu'ils se prennent en main, imaginent et mettent en œuvre les changements susceptibles d'apporter une réponse à ces questions en tenant compte de leurs moyens.

Les dangers du court-circuit

Beaucoup pensent pouvoir faire l'économie des premières étapes évoquées dans ces schémas. Le plan de progrès est alors conçu comme la mise en œuvre d'une solution

indispensable, pour combler un gap technologique par exemple, il nous paraît le plus souvent contraire au bon sens.

Dans une entreprise de fabrication de matériel sanitaire, le management d'un établissement situé en France, mis sous pression par le groupe international auquel il a été récemment intégré nous sollicite pour réorganiser ses ateliers : améliorer son temps de cycle, réduire les coûts de main d'œuvre et diminuer les rebuts. Avant d'entamer l'étude du projet, nous organisons un séminaire de réflexion « stratégique » pour prendre la mesure du défi auquel est confronté l'établissement. Participent à ce séminaire, non seulement l'équipe de direction de l'établissement, mais aussi le contrôleur de gestion, un responsable R

Le plan de progrès est recadré, mettant l'accent sur la nécessité de réarticuler dans l'organisation de l'établissement les fonctions marketing, R & D, fabrication et gestion de la « supply chain » de façon à lui conférer une position de force au sein du groupe, en valorisant son savoir-faire et son image dans des segments produit-marché privilégiés.

D'autres exemples sont encore plus illustratifs de ces courts-circuits; notamment en matière de gestion des ressources humaines. On dépense des millions pour mettre en place des logiciels de gestion des

compétences, développer des plates-formes ou des « portails » RH, alors qu'on n'a pas clarifié les questions centrales : « *quels sont les métiers et les parcours professionnels de demain ; comment gérer le personnel dans un univers de plus en plus complexe ; et plus concrètement, comment valoriser et rémunérer les compétences et l'engagement que cet univers exige à tous les niveaux ?* ».

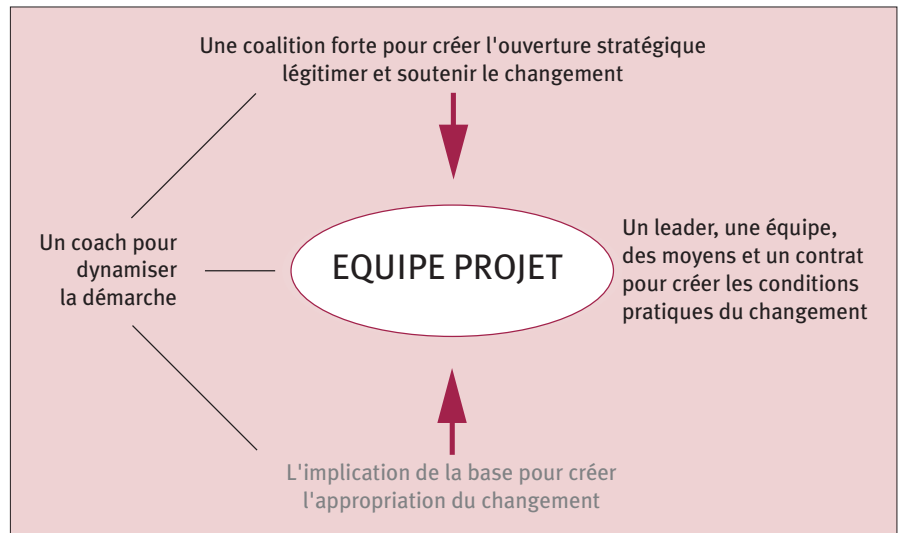
Ce qui devrait nous interpeller ici, c'est la référence à la théorie des systèmes. La survie de tout système vivant n'est-elle pas liée à la capacité de son organisme à s'adapter à son environnement ? Pour nous les vrais défis de l'entreprise sont à l'extérieur de l'organisation et appellent des solutions élaborées à l'intérieur. Alors que dans beaucoup de cas, tout porte à faire croire que les défis sont à l'intérieur et ne peuvent se résoudre qu'en appliquant des solutions² conçues à l'extérieur !

L'analyse des stakeholders

La clé d'un plan de progrès, c'est d'abord la qualité du diagnostic. Mais comment mettre les acteurs d'un établissement, qui ont forcément du mal à se mettre en cause, en posture d'effectuer un bon diagnostic ? A la méthode du benchmarking très centrée sur l'interne, nous privilégions ce que les anglo-saxons dénomment « *stakeholders analysis* ». Par *stakeholder*³ on entend les acteurs ou groupes d'acteurs qui comptent réellement pour le devenir de l'entité. L'exercice consiste d'abord à les inventorier : clients, actionnaires, concurrents, partenaires, personnel, délégation syndicale..., ensuite à évaluer leurs poids respectifs en termes de légitimité et de pouvoir d'influence sur le devenir de l'entité. On s'efforce alors d'explicitier leurs stratégies et leurs attentes et de les confronter à la réponse de l'entité. Le pointage des écarts, par rapport aux exigences des acteurs les plus influents, permet d'identifier rapidement des champs de progrès prioritaires.

Scénario et tactique de conduite du changement

Une fois le défi formulé, tout l'art c'est de bien cibler l'action, de la situer à hauteur de ce défi et dans un champ qui lui est accessible. C'est de repérer les variables, les processus qui vont constituer les leviers les plus efficaces pour progresser. Enfin de jauger



l'énergie à mobiliser et le scénario à privilégier pour les mettre en œuvre.

Un exemple très parlant, vécu au cours de l'une de nos interventions, illustre ces différents points. L'action se situe dans la direction industrielle d'un important fabricant d'équipements techniques.

Le responsable qualité est chargé de monter un plan de progrès pour améliorer les délais de livraison à garantir pour se démarquer de ses concurrents. Son appartenance à la direction industrielle l'amène naturellement à cibler son projet sur le processus de traitement des commandes en usine. Des marges de progrès de l'ordre d'un jour ouvrable sont annoncées au prix d'efforts très importants, étant donné les contraintes des chaînes de fabrication. Sollicités à ce moment, nous reprenons le projet à zéro en élargissant le cercle des acteurs et en y réintroduisant le principal stakeholder : le client ! Le diagnostic montre que le problème est d'un tout autre ordre. Le catalogue présente une gamme de délais trop complexe, complètement en dehors des pratiques du marché. Les délais sont garantis « ex-usine » et non « rendus client », et qui plus est, très rarement respectés. L'écart de performance à combler est de l'ordre de 4 à 5 jours, sans commune mesure avec ce qui était envisagé. Il saute aux yeux de tous, qu'il faut travailler à une autre échelle et impliquer l'amont et l'aval de l'usine, où se situent les leviers de progrès décisifs. Mais du coup, le périmètre du projet doit changer,

il faut remettre en question toute la chaîne logistique. D'un projet d'ajustement, on passe à un projet de rupture impliquant d'autres acteurs appartenant à d'autres directions. Finalement, il faudra remonter à la direction générale pour le légitimer...

Passer à l'action, c'est choisir le bon scénario, définir le dispositif d'acteurs, allouer des ressources, préciser la tactique de conduite du plan de progrès. Selon qu'il s'agira d'un projet de rupture, d'une transformation majeure ou d'un simple ajustement de l'organisation, ces choix seront forcément très différents. Ce qui se révèle déterminant, c'est de choisir pour assumer les 3 rôles indiqués dans le schéma ci-dessus, des acteurs qui en ont la légitimité, la volonté et les compétences. Tout point faible dans ce dispositif sera source de difficultés, voire d'enlisement du projet. C'est précisément là qu'un coach indépendant s'avère utile. En tant qu'intervenant extérieur au réseau de contraintes de l'établissement, ce dernier pourra faciliter et dynamiser la démarche, en veillant tout à la fois à créer l'ouverture stratégique et à mettre les acteurs sous tension pour réussir ce difficile exercice.

- 1 Plan - Do - Check - Act
- 2 Référence à l'illusion du pouvoir des « best practices » et de la normalisation des modes opératoires, alors que partout on dénigre le taylorisme.
- 3 Stakeholder : littéralement « qui détient une partie de l'enjeu ».

Aegist Conseil vous invite à approfondir le thème de la gestion par les Compétences

Dans cette perspective, nous vous proposons :

- **Un diagnostic personnalisé centré sur le développement de la gestion par les compétences dans votre entreprise**
- Soit une intervention de 5 jours d'un de nos consultants répartis de la manière suivante : 3 jours d'investigation et d'écoute sur le terrain, 1 journée de synthèse et de mise en forme des résultats et 1 journée d'exploitation du diagnostic avec le management.

- **Une journée de séminaire inter entreprises pour présenter et discuter les dernières avancées d'Aegist Conseil sur ce thème, à partir d'exemples concrets :**

« *Gestion par les compétences : mythe technocratique ou réalité de gestion ? Quelle démarche et quels outils de gestion RH privilégier pour renforcer les liens entre les défis de l'entreprise et les compétences à développer et à mettre en œuvre par le personnel, au service de la performance ?* »

- Soit réunir à Paris le 24 octobre 2002 un groupe de responsables d'entreprise qui sont à la recherche de réponses novatrices sur cette problématique.

Si ces activités vous intéressent, faites le nous savoir en renvoyant par fax ou par mail (voir les coordonnées reprises ci-dessous) le bulletin ci-joint :

Monsieur ou Madame :

Entreprise :

Fonction :

Adresse

Téléphone

Fax

Mail

Marque son intérêt pour :

- m **Réaliser un diagnostic au sein de son entreprise et souhaite qu'un consultant d'Aegist prenne contact pour en discuter.**
- m **Participer au séminaire qu'Aegist organise le 24 octobre 2002 à Paris.** Le programme et les modalités pratiques d'inscription et d'organisation parviendront aux personnes intéressées durant la première quinzaine de septembre.

LES COORDONNÉES D'ÆGIST CONSEIL

En France :
Tél. : 00 33 3 20 57 25 44
Fax : 00 33 3 20 54 03 24
Email : aegist.conseil@skynet .be



En Belgique :
Tél. : 00 32 2 736 54 87
Fax : 00 32 2 734 59 16
Email : aegist.conseil@skynet.be