

La démarche d'excellence est l'une des clés du succès des entreprises : excellence des structures et modes de fonctionnement, de la production et des services, des collaborateurs... L'objectif d'excellence conduit une organisation à grandir, à se métamorphoser et à s'adapter dans une quête d'efficacité optimale. L'excellence participe au succès d'une entreprise, la dotant d'un objectif de perfectionnement au service de la qualité et d'un processus de performance globale à la fois vertueux, durable et mobilisateur. Mouvement d'élévation, ambition de dépassement, elle procède d'une philosophie humaniste où individus et groupes sont invités à déployer leur potentiel. Profondément ancrée dans le réel, elle tient compte du contexte et des capacités des hommes et des entreprises.

Prenant racine dans l'exigence et la persévérance autant que dans la collaboration et la bienveillance, elle encourage l'expression des talents et vise efficacité, expertise, fiabilité, maîtrise et responsabilité. Elle est l'un des socles de la confiance, sans laquelle aucune relation, personnelle ou professionnelle, ne peut s'épanouir durablement.

Qu'appelle-t-on excellence et succès ? Quels indicateurs devons-nous utiliser pour les évaluer ou les mesurer ? Quelles sont les conditions qui président à leur développement ? Quels sont les choix sur lesquels nous devons nous engager, compte tenu de notre contexte et des enjeux qui le traversent, pour créer un environnement de croissance professionnelle et organisationnelle qui bénéficie à chacun et à tous ?

Nécessité dans un environnement économique compétitif, l'excellence est une chance de progrès et de réalisation pour chacun et pour tous.

Ensemble, osons l'excellence

Ensemble, osons l'excellence



Altrad

**ENSEMBLE,
OSONS L'EXCELLENCE**

**Ensemble,
osons l'excellence**

ACTES SUD



SOMMAIRE

RÉFLEXIONS PRÉLIMINAIRES	7
CONSTRUIRE ET MESURER L'EXCELLENCE	15
Résumé	17
Introduction	19
Évaluer l'excellence	27
<i>Définitions préalables</i>	28
<i>Que veut-on mesurer?</i>	30
Créer de la valeur humaine	33
<i>Excellence organisationnelle</i>	36
<i>Excellence managériale</i>	43
<i>Excellence professionnelle personnelle</i>	49
Créer de la valeur économique	53
<i>Excellence opérationnelle : qualité des produits et services et satisfaction client</i>	54
<i>Excellence et croissance</i>	59
<i>Excellence et innovation</i>	61
Créer de la valeur sociale, sociétale et environnementale	63
<i>Politique RSE</i>	
Créer de la valeur financière	67
<i>Rigueur financière</i>	
FORUM.....	73
OUVERTURE.....	75
PLATEAU 1 EXCELLENCE ET ÉTHIQUE	77
Entente illicite et travail illégal	

PLATEAU 2	EXCELLENCE ET SÉCURITÉ	89
	Sécurité des personnes et prévention des risques psychosociaux	
	Sécurité d'un site de production	
PLATEAU 3	EXCELLENCE ET ENVIRONNEMENT	101
	Besoin de dépollution d'un site industriel	
	Mise en œuvre de pratiques écoresponsables	
PLATEAU 4	EXCELLENCE ET VALEUR FINANCIÈRE	115
	Révision sympa de quelques notions clés en matière financière	
	Compréhension et évolution des indicateurs financiers du groupe	
PLATEAU 5	EXCELLENCE, CRÉATION DE VALEUR HUMAINE	127
	ET DÉFINITION DE PRIORITÉS	
	<i>Executive coaching</i>	
	Réunion d'un comité de direction	
FERMETURE	143

RÉFLEXIONS PRÉLIMINAIRES

L'excellence est un art que l'on n'atteint que par l'exercice constant.

Nous sommes ce que nous faisons de manière répétée.

L'excellence n'est donc pas une action mais une habitude.

ARISTOTE

Les séminaires Altrad offrent aux cadres dirigeants du groupe de multiples opportunités : networking, échanges de vues, apprentissages, rencontres de personnalités remarquables, célébrations. Rendez-vous désormais incontournables, ils sont, peut-être et avant tout, un espace privilégié de développement professionnel à la fois pour chacun à titre personnel, mais aussi pour les équipes et l'organisation dans son ensemble.

La stratégie Altrad 2020, sur la voie de laquelle le groupe s'est engagé en 2018, vise la promotion de l'excellence à tous les niveaux de l'organisation. L'excellence comme condition du succès n'est pas une idée nouvelle, certes. Mais elle demeure – à nos yeux – indispensable. Comment apprécie-t-on, mesure-t-on le succès? Existe-t-il, au sein du groupe, une définition commune et partagée de ces notions d'excellence et de succès, à la fois si familières et quelque peu nébuleuses?

Ensemble, osons l'excellence

La démarche d'excellence est l'une des clés du succès des entreprises : excellence des structures et modes de fonctionnement, de la production et des services, des collaborateurs...

L'objectif d'excellence conduit une organisation à grandir, à se métamorphoser et à s'adapter dans une quête d'efficacité optimale.

Elle participe au succès d'une entreprise, la dotant d'un objectif de perfectionnement au service de la qualité et d'un processus de performance globale à la fois vertueux, durable et mobilisateur.

Mouvement d'élévation, ambition de surpassement, elle procède d'une philosophie humaniste où individus et groupes sont invités à déployer leur potentiel.

L'excellence est conscience des limites de soi sans laquelle aucun dépassement – conscient et volontaire – ne peut être envisagé. Elle est connaissance et reconnaissance de tout ce que l'on n'est pas encore. Elle s'inscrit dans un processus d'amélioration continue et suppose la célébration de chacun des niveaux d'excellence atteints par une personne ou une équipe à un moment déterminé de leur développement.

Profondément ancrée dans le réel, elle tient compte du contexte et des capacités des hommes et des entreprises. Elle est ce qui procure à chaque instant de la vie de l'organisation le niveau de satisfaction maximale des acteurs compte tenu de leurs capacités propres et de l'environnement dans lequel évolue l'entreprise.

Prenant racine dans l'exigence et la persévérance autant que dans la collaboration et la bienveillance, elle encourage l'expression des talents et vise efficacité, expertise, fiabilité, maîtrise et responsabilité. Elle est l'un des socles de la confiance, sans laquelle aucune relation, personnelle ou professionnelle, ne peut s'épanouir durablement.

Elle suppose vitalité (curiosité, créativité, résilience, capacité à innover, passion), un état d'esprit résolument orienté croissance (appétence pour de nouveaux challenges), des objectifs clairs (sens d'une mission personnelle qui dépasse l'individu ou l'organisation pour satisfaire une vision plus globale), du leadership et la culture adéquate permettant leur propagation dans l'entreprise.

Nécessité dans un environnement économique compétitif, l'excellence est une chance de progrès et de réalisation pour chacun et pour tous.

Depuis sa création, sous l'impulsion de son fondateur, le groupe Altrad insiste sur l'importance du récit commun partagé ou, dit autrement, de la culture Altrad, envisagée non seulement comme le témoignage, mais aussi comme le moyen du rapport que le groupe entretient avec son environnement direct (interne et externe), et plus généralement avec le monde.

Ce récit fait une large place à la convivialité, au courage, à l'humilité, au respect et à la solidarité. Il accorde également une position de choix à la diversité, au multiculturalisme, à l'ouverture, à l'ambition, à la persévérance, à la responsabilité, à l'éthique et à l'excellence comme autant de conditions du succès. Ces valeurs s'incarnent notamment dans des pratiques créatives ou audacieuses telles que l'agilité, l'organisation matricielle, l'innovation ouverte et la coopération (coopération/compétition), toutes au service de la réussite du groupe et de ses acteurs et actrices.

À l'instar de ce qui prévaut au sein de tout système, comprendre et agir pour la croissance du groupe Altrad revient à envisager ce dernier comme un ensemble de relations complexes, enchevêtrées et interdépendantes, qui se répartissent en trois catégories principales :

- Relation à soi
- Relation à l'autre
- Relation au monde

Envisager l'excellence, et par suite le succès du groupe, suppose de se pencher sur ces trois dimensions de leviers relationnels et de faire émerger les comportements professionnels, les pratiques managériales et les modes organisationnels à même d'offrir un terreau fertile à l'émergence et au maintien de la réussite.

Cela suppose également de tisser le récit commun de ce que l'on dénomme excellence et succès au sein du groupe Altrad, dans la multiplicité et la complexité de leurs dimensions respectives.

Qu'appelle-t-on excellence et succès? Quels indicateurs devons-nous utiliser pour les évaluer ou les mesurer? Quelles sont les conditions qui président à leur développement? Quels sont les choix sur lesquels nous devons nous engager, compte tenu de notre contexte

et des enjeux qui le traversent, pour créer un environnement de croissance professionnelle et organisationnelle qui bénéficie à chacun et à tous ?

L'ambition du séminaire Altrad 2019 est d'initier un dialogue profond et fructueux à même de contribuer à l'apport d'éléments de réponse à la fois conceptuels, culturels et opérationnels à ces questions.

Revenons à la notion de système...

Dans le monde des organisations humaines, un système est un ensemble de personnes en interaction, en relation, réunies par une finalité commune et définie. De ce fait, tout système est téléologique (orienté vers un but commun défini). A minima, ce but commun est la survie du système.

Dynamique, il se déroule dans le temps, ce qui produit une histoire qui se construit. Les acteurs qui composent le système échangent de l'information. Ces interactions sont de fréquence et de variété telles qu'elles définissent une appartenance, une histoire commune. Cette histoire donne lieu, petit à petit, à l'émergence d'une identité, ce que d'aucuns nomment (déjà) une culture.

Tout système existe dans un contexte donné, dans un milieu, dans une écologie. Le contexte dans lequel opère le système détermine ce qui s'y produit.

Un système suppose l'existence de frontières qui – par définition – délimitent ses contours, c'est-à-dire un dedans et un dehors. Ces mêmes frontières définissent également ce dont le système est capable. En termes plus organisationnels, on parlera de pouvoirs.

Tout système existe dans un récit. Un système est cohérent par la fiction qu'il porte. Il existe dans le langage. Ce qui signifie que la réalité d'un individu ou d'un groupe d'individus (= un système) dépend du récit qu'ils en font, qu'ils se font de cette réalité.

La manière la plus efficace de fabriquer un système est de partager un secret, quel qu'il soit. Le contenu de ce secret n'a pas d'importance. C'est son existence même qui revêt de l'intérêt. Pour une organisation commerciale comme une entreprise, le "secret" peut s'analyser comme le vécu commun de ses acteurs, les éléments de sa culture et le récit qu'ils en font.

Tout système peut être constitué de sous-systèmes. Par exemple, au sein du groupe Altrad, il existe un sous-système constitué des personnes qui participent au séminaire Altrad. Le secret qu'ils ont en commun est l'expérience vécue pendant ces deux jours et demi.

Tout système se manifeste par trois facettes :

- **Une facette hiérarchisée**

Cette verticalité a pour principal avantage de permettre la décision.

- **Une facette paritaire**

Cette horizontalité est au service de l'échange d'informations, dans la mesure où chacun est légitime à le faire au même titre que les autres. Cela permet donc la collaboration, la confrontation de points de vue et la créativité. Pour mémoire, la parité est la condition *sine qua non* de la créativité, laquelle ne peut se déployer dans un modèle strictement vertical où une seule représentation prévaudrait.

- **Une facette interpersonnelle**

Cette dimension permet les échanges bilatéraux au service de la proximité et de l'intimité.

Un système est “en bonne santé” s’il peut honorer ces trois dimensions à parts égales. Notons toutefois que ces trois dimensions ne sont jamais stables ou figées. Il existe une oscillation permanente qui témoigne des tentatives constantes d’adaptation et d’ajustements.

L’hypertrophie ou l’hypotrophie de l’une d’entre elles aboutissent à une certaine dysfonctionnalité du système.

→ L’hypertrophie de la verticalité peut aboutir à l’autocratie, au totalitarisme, voire à la dictature ou la tyrannie. Pour une organisation, elle se traduit par :

- une déresponsabilisation de ses acteurs ;
- leur désengagement ;
- une perte de créativité ;
- une forme de paranoïa accrue (eux *vs* nous) ;
- un appauvrissement du système qui cultive alors l’entre-soi. Pour mémoire, un système est capable de survivre à la mesure de la diversité qu’il produit et qui le constitue.

Dans cette situation, la frontière intérieur/extérieur entre le système et son environnement a tendance à se calcifier.

→ L’hypertrophie de la dimension paritaire peut aboutir :

- à la confrontation voire au conflit permanents ;
- à un processus décisionnel affaibli.

Dans cette situation, la frontière intérieur/extérieur a tendance à se diluer et à devenir plus poreuse.

→ Enfin, l’hypertrophie de la dimension interpersonnelle est susceptible d’engendrer :

- une intimité accrue où prévaut le “faire-plaisir”, lequel peut entraîner la multiplication de sous-systèmes, c’est-à-dire de niches dotées de droits et prérogatives propres ;
- un accroissement des manipulations, c’est-à-dire une augmentation des jeux de relations les uns contre les autres ;
- une division accrue.

Dans cette situation, la frontière intérieur/extérieur a tendance à disparaître au profit de l’autorité interpersonnelle.

Pour mémoire, la garantie de la frontière, c’est le pouvoir. Pour garantir la cohérence de ses frontières, donc sa survie, tout système voit agir en permanence deux énergies. La frontière est donc la résultante de l’équilibre entre :

- l’entropie : force de dissipation ou de désorganisation du système ;
- la négentropie : force d’organisation du système.

Tout système ayant tendance à se dissiper (selon un modèle identique à celui observé pour l’univers en expansion, c’est-à-dire en désorganisation), il existe donc une régulation permanente qui permet au système de conserver sa forme, laquelle régulation emprunte la voie de l’injection d’organisation par les acteurs du système en son sein.

Cela signifie également que tout système développe une énergie opposée à celle qu'on lui injecte. Plus d'ordre est injecté, plus le système répond par le désordre, et réciproquement. On touche ici à la dimension paradoxale de la geste managériale qui suppose la compréhension de la limite des tentatives d'organisation, lesquelles engendrent mécaniquement la résistance du système, donc sa plus grande désorganisation.

L'art managérial réside donc dans la capacité de ses acteurs – et notamment de ceux en charge du leadership et du management – à actionner chacun des leviers afin d'injecter en son sein ce dont le système a besoin, dans un contexte donné, et selon les finalités qui sont les siennes.

En dehors des indicateurs classiques de mesure de création de valeur, l'excellence peut donc être mesurée, ainsi que le succès d'Altrad, selon ces trois dimensions que sont :

- la qualité du processus décisionnel (dimension verticale ou hiérarchique) ;
- la qualité de la collaboration (dimension horizontale ou paritaire) ;
- la qualité du développement des collaborateurs en termes de *soft* et de *hard skills* (dimension relationnelle bilatérale et personnelle).

... et à la notion de complexité

*La complexité est un tissu
(complexus : ce qui est tissé ensemble)
de constituants hétérogènes inséparablement associés :
elle pose le paradoxe de l'un et du multiple.*

Dans les années 1950, les sciences dites “molles” ont été confrontées à la difficulté conceptuelle suivante : comment décrire des phénomènes qui échappent au modèle dominant reposant sur le principe de causalité déterministe linéaire ?

Inaugurée au XVII^e siècle avec la publication du *Discours de la méthode* de René Descartes, la pensée analytique a longtemps prévalu et continue de s'imposer à nous (pour partie du moins) comme le cadre de référence privilégié pour appréhender le réel.

L'approche méthodologique analytique, réductrice, consiste en la simplification d'un problème complexe par une méthodologie de découpe. L'ambition est de rendre intelligible, par ce travail de simplification, ce qui, pris dans l'entièreté de sa complexité, demeure inaccessible à l'intelligence.

Une vision simplifiée linéaire a toutes les chances d'être mutilante. Elle se révèle défailante dès lors que nous tentons de la mettre en œuvre pour comprendre et agir dans notre monde complexe, c'est-à-dire un monde de plus en plus incertain et imprévu. Il est devenu nécessaire de changer de cadre, de paradigme.

Car en effet, le complexe contient une multitude d'entités imbriquées, en interaction, organisées de manière récursive et dont le comportement est imprévisible. En outre, dans tout système existent des éléments dont on ignore l'existence, ce qui en soi qualifie (aussi) la complexité. En vertu de l'axiome ou postulat “Je ne sais pas ce que j'ignore”, toute action sur la complexité (c'est-à-dire agir au sein d'un système complexe) se révèle elle-même éminemment complexe.

Selon certains, trois principes peuvent nous aider à penser la complexité :

- la dialogique, qui permet de maintenir de la dualité au sein de l'unité. Le principe dialogique associe deux termes à la fois complémentaires et antagonistes ;
- la récursion organisationnelle : “Un processus récursif est un processus où les produits et les effets sont en même temps causes et producteurs de ce qui les produit” ;
- le principe hologrammatique : “Non seulement la partie est dans le tout, mais le tout est dans la partie.”

Tout système dispose de quatre propriétés fondamentales :

- La non-sommativité :
Le tout est plus que la somme des parties
- Le principe d'équi-finalité :
Les mêmes choses peuvent produire des effets différents et des causes différentes peuvent produire des effets identiques ou similaires. Ce qui signifie que la recherche des causes pour rendre compte d'un phénomène est vaine. Si l'on considère qu'un phénomène est la résultante d'un entrelacs de chaînes causales, il convient d'admettre l'impossibilité d'embrasser tous les facteurs qui ont produit ce phénomène et d'isoler – de manière théorique et simplifiante – celui ou ceux qui auraient participé à sa survenance de manière déterminante.
- Le principe de rétroaction :
Les relations sont pensées sur un mode itératif et rétroactif, et non linéaire. Les causes produisent des effets qui à leur tour rétroagissent sur les causes, etc.
- L'homéostasie :
Tout système est, par nature, homéostatique dans la mesure où il cherche à conserver son équilibre par la mise en œuvre de mécanismes de régulation. Ce qui signifie que du point de vue de toute transformation, aucun changement ne peut s'envisager indépendamment des résistances (à ce même changement) qu'il suscite mécaniquement.

Plus généralement,

→ **Les systèmes complexes sont composés d'éléments enchevêtrés**

“Qu'est-ce que la complexité? À première vue, c'est un phénomène quantitatif, l'extrême quantité d'interactions et d'interférences entre un très grand nombre d'unités.”

→ **Les systèmes complexes portent en eux incertitude et imprévisibilité**

“Mais la complexité ne comprend pas seulement des quantités d'unités et interactions qui défient nos possibilités de calcul ; elle comprend aussi des incertitudes, des indéterminations, des phénomènes aléatoires. La complexité dans un sens a toujours affaire avec le hasard.

Ainsi, la complexité coïncide avec une part d'incertitude, soit tenant aux limites de notre entendement (« je ne sais pas que je ne sais pas »), soit inscrite dans les phénomènes.”

“La difficulté de la pensée complexe est qu'elle doit affronter le fouillis (le jeu infini des inter-réactions), la solidarité des phénomènes entre eux, le brouillard, l'incertitude, la contradiction.”

→ **Les systèmes complexes sont porteurs de contradictions et voient coexister des logiques différentes**

“Ce qui est complexe relève d’une part du monde empirique, de l’incertitude, de l’incapacité d’être certain de tout, de formuler une loi, de concevoir un ordre absolu. Il relève d’autre part de quelque chose de logique, c’est-à-dire de l’incapacité d’éviter des contradictions.”

Dans une approche complexe, une contradiction ne signale pas une erreur, mais l’atteinte d’un niveau plus profond de la réalité qui ne peut être traduit dans notre logique.

→ **Les systèmes complexes supposent une réalité perçue toujours comme inachevée et incomplète**

“La pensée complexe est animée par une tension permanente entre l’aspiration à un savoir non parcellaire, non cloisonné, non réducteur, et la reconnaissance de l’inachèvement et de l’incomplétude de toute connaissance.”

→ **Les systèmes complexes contiennent ordre et désordre**

“L’univers est un cocktail d’ordre et de désordre, d’organisation et de désorganisation, d’harmonie et de divergence. À tout moment dans les systèmes vivants coexistent des forces de cohésion et des forces d’antagonisme.”

L’ordre relève de la prévisibilité, de la régularité, de la stabilité. L’ordre est “tout ce qui est répétition, constance, invariance, tout ce qui peut être mis sous l’égide d’une relation hautement probable, cadré dans la dépendance d’une loi”.

Le désordre est “tout ce qui est irrégularité, déviations par rapport à une structure donnée, aléa, imprévisibilité”.

La vie ne peut apparaître ni se maintenir dans un système totalement ordonné, figé, ni même dans un système totalement désordonné et déstructuré. Elle émerge dans la conjugaison des deux. “Dans un univers d’ordre pur, il n’y aurait pas d’innovation, de création, d’évolution. Il n’y aurait pas d’existence vivante ni humaine. De même, aucune existence ne serait possible dans le pur désordre, car il n’y aurait aucun élément de stabilité pour y fonder une organisation.”

→ **Les systèmes complexes s’autoorganisent**

En produisant quelque chose, un système vivant s’autoproduit.

Si le but d’une entreprise est de produire un produit ou un service et par là même de générer du profit, ce faisant elle se dote d’une organisation, d’une identité, d’un projet qui excèdent le bien fabriqué. Elle s’autoorganise. L’autoorganisation suppose autonomie, individualité, richesses de relations avec l’environnement, aptitudes à l’apprentissage, inventivité, créativité.

L’une des supériorités du cerveau humain sur l’ordinateur est de pouvoir travailler avec de l’insuffisant et du flou, mais aussi sa capacité d’oubli. La force d’une organisation vivante réside donc dans sa liberté et dans sa créativité, préalables nécessaires à l’adaptation.

→ **Systèmes ouverts et systèmes clos**

Les systèmes vivants (comme une entreprise) sont des systèmes dont l’existence et la structure dépendent d’une alimentation extérieure matérielle/énergétique et organisationnelle/informationnelle.

On dit que le système est clos lorsque les échanges qu'il entretient avec l'extérieur sont nuls. Il est en état d'équilibre.

Si le système est vivant, sa constance ne dépend pas de l'équilibre (c'est-à-dire zéro échange), mais bien du déséquilibre qu'il entretient avec l'extérieur (c'est-à-dire de la présence d'échanges avec l'extérieur). En l'absence de ces échanges, il y a dérèglement organisationnel et rapidement dépérissement.

Autrement dit, le déséquilibre (c'est-à-dire les échanges qu'une entreprise entretient avec son environnement, son contexte) lui permet de se maintenir en apparent équilibre, c'est-à-dire en état de stabilité et de continuité. Si le système se clôt, se ferme à ces échanges, il dépérit.

Paradoxalement, l'entreprise doit organiser sa clôture, afin de maintenir ses structures et ses constituants. Cette clôture, c'est-à-dire son autonomie, passe, c'est là le paradoxe, dans et par son ouverture.

Deux conséquences à l'idée de système ouvert (ou vivant) :

- Les lois d'organisation du vivant ne sont pas des lois d'équilibre, mais des lois de déséquilibre.
- Le système, pour être compris, ne peut être appréhendé seulement en tant que lui-même, mais dans sa relation avec l'environnement. Autrement dit, pour comprendre une entreprise, il convient de s'intéresser non seulement à ses éléments constitutifs (et aux relations qu'ils entretiennent entre eux : les hommes et femmes qui la composent, les outils, etc.), mais aussi aux relations qu'elle entretient avec son contexte.

Le lien de dépendance étroit qu'entretient tout système ouvert ou vivant avec son environnement (et réciproquement) attribue à ce dernier un rôle coorganisateur.

Autrement dit, le contexte définit l'entreprise (et réciproquement).

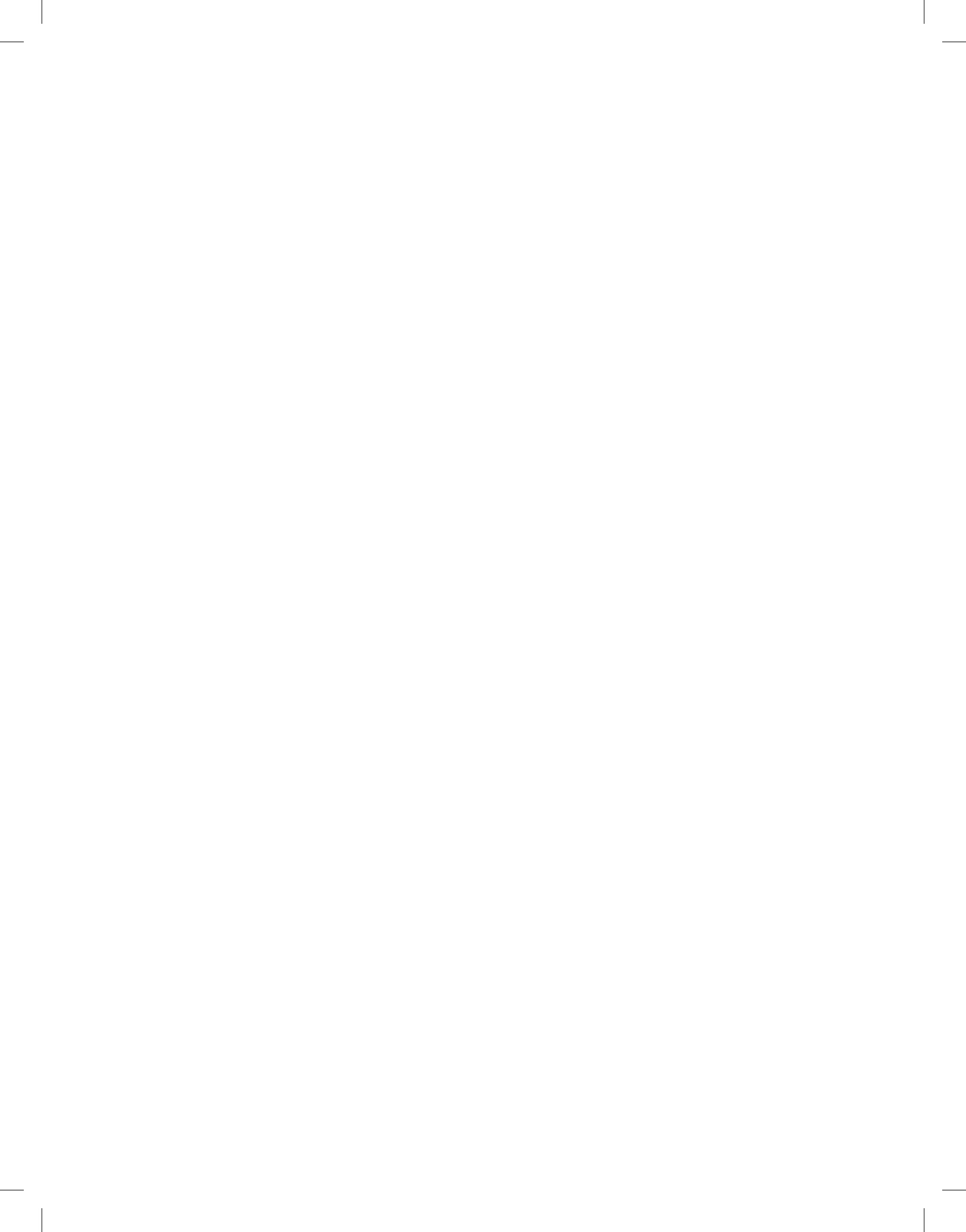
SOURCES BIBLIOGRAPHIQUES

Edgar Morin, *Introduction à la pensée complexe*.

Dominique Genlot, *Manager dans la complexité, Réflexions à l'usage des dirigeants*.

CONSTRUIRE ET MESURER
L'EXCELLENCE

“A roadmap to success and value creation”



RÉSUMÉ

Au cours des trente dernières années, nous avons développé une structure de management unique, une marque solide, des résultats financiers enviables, des valeurs claires, une stratégie de croissance audacieuse et une vision à l'horizon 2020.

Afin de poursuivre l'aventure humaine Altrad et de la porter plus haut, nous nous devons de continuer notre marche vers l'excellence.

Pour atteindre le niveau d'excellence envisagé, il nous appartient de définir des objectifs clairs et mesurables à même d'orienter nos actions, de les analyser, les mesurer, les ajuster, voire les redéfinir.

Trois questions nous semblent essentielles :

1. Quels sont les éléments qui nous paraissent indispensables à prendre en compte pour assurer la croissance d'Altrad ?
2. Comment pouvons-nous évaluer ces éléments ?
3. Comment l'évaluation de ces éléments peut-elle participer à leur amélioration et ne pas se limiter à une simple mesure ?

Le présent texte a pour ambition de définir le cadre à même d'accompagner collectivement le leadership d'Altrad et de guider le management du groupe vers la définition de ses objectifs, des indicateurs de performance associés et de leur mise en œuvre.

Il nous est demandé de considérer nos objectifs 1. dans un premier temps au travers d'un prisme aussi objectif que possible (penser en dehors de nos schémas habituels, sans limites ou contraintes) et 2. également au travers d'un prisme plus subjectif et réaliste afin de les confronter aux limites et aux réalités organisationnelles, financières, humaines ou autres qui s'imposent à nous.



INTRODUCTION

Le groupe Altrad place l'excellence au centre de l'ensemble des activités et au cœur de sa stratégie Altrad 2020. Quelle est la finalité de l'excellence? En quoi est-il pertinent de penser l'organisation, son activité et ses acteurs en termes d'excellence?

Chez Altrad, l'excellence est perçue comme un moyen au service de multiples objectifs et ambitions, notamment :

- la satisfaction client,
- la performance du groupe et sa compétitivité,
- la sécurité des biens et des personnes,
- la croissance des personnes, des équipes et de l'entreprise.

La démarche d'excellence y est comprise comme l'une des clés du succès du groupe : excellence des structures, des modes de fonctionnement, de la production, des produits, des services, des leaders, des employés...

Communément définie comme le “degré éminent de perfection qu'une personne, une chose a en son genre” et présentée comme synonyme de “perfection, supériorité, élévation”, l'excellence est pourtant un concept quelque peu difficile à circonscrire, tout comme ceux de qualité, de performance et de succès.

Est-il possible de dissocier définition et évaluation (ou mesure)? Chacune des notions ci-dessus doit être appréhendée non seulement au regard de la définition qu'on en donne, mais aussi à l'aune de la cohérence entre ce que l'on cherche à mesurer, évaluer, estimer, d'une part, et les objectifs spécifiques et particuliers de l'organisation, d'autre part.

Disposer d'une définition et d'une compréhension commune et partagée de ces notions est indispensable. L'un des moyens d'y parvenir est de s'entendre sur ce que l'on cherche à mesurer, c'est-à-dire sur les indicateurs à même de témoigner 1. de la satisfaction desdits critères à un instant T et 2. de la progression vers la satisfaction de ces mêmes critères au cours du temps (on parlera ici davantage de mise en tension vers l'atteinte d'un niveau prédéfini ou évolutif).

Ceci souligne, s'il fallait le rappeler, que qualité, performance, excellence et succès peuvent être appréhendés de manière statique (une photographie, à un instant donné, évaluée à l'aune d'un *benchmark* ou indicateur) et dynamique (un continuum de progression vers un objectif déterminé).

Dans un premier temps, il convient d'identifier les objectifs du groupe en matière de qualité, de performance, d'excellence et/ou de succès.

Dans un second temps, il convient d'énoncer et choisir les indicateurs pertinents de mesure ou d'évaluation des objectifs susmentionnés.

Trois points de vue interreliés participent de la mesure de ces concepts :

- **Objectif déclaré : qualité voulue**

Le point de vue des qualité, performance, excellence ou succès **voulus**, lesquels sont contenus et annoncés dans les objectifs visés et adoptés par le groupe.

- **Résultat obtenu : qualité rendue**

Le point de vue des qualité, performance, excellence ou succès **rendus** tels qu'ils se matérialisent à l'occasion de leur déroulement et mise en œuvre et au travers des moyens, ressources, acteurs impliqués, résultats obtenus et effets induits.

- **Appréciation subjective : qualité perçue**

Le point de vue des qualité, performance, excellence ou succès **perçus**, c'est-à-dire tels que ressentis par les bénéficiaires et destinataires, à savoir les consommateurs, usagers, clients et tout autre récipiendaire.

Ces trois points de vue méritent de faire partie intégrante de tout processus de mesure et d'évaluation de la qualité. En d'autres termes, il convient de les prendre en considération et de les appliquer à chacun des liens de conformité du modèle de qualité idéale envisagée.

Sur ce dernier point, celui de qualité idéale, il est sans doute nécessaire de réfléchir à la pertinence d'un objectif d'idéal établi de manière objective et déconnectée de la réalité du groupe et peut-être de lui préférer celui de qualité la plus probable qui tient compte de l'environnement d'Altrad.

Est-ce à dire qu'il faille renoncer à des objectifs ambitieux? Aucunement, mais la proposition consiste à ne pas s'affranchir du contexte ou de le nier. L'invitation est celle d'une amélioration tout à la fois 1. ambitieuse – à même d'inspirer et de faire grandir – et 2. réaliste, et ce afin d'éviter frustrations, fragilisation, voire mise en danger des hommes et de l'organisation.

De ce point de vue, le groupe est l'entité la mieux à même de définir par et pour elle-même ses finalités porteuses et d'en évaluer la qualité ou le degré de succès en tenant compte des ressources investies et de ce qu'il est possible de réaliser dans le contexte physique, technique, financier et social qui est le sien, pour une catégorie de clients donnés.

Il en découle un concept de qualité ou d'excellence globale, lequel s'articule autour de neuf composantes spécifiques :

- **La pertinence**

“La pertinence se définit comme le lien de conformité entre les objectifs visés par l'établissement et les besoins auxquels il doit répondre.

Le besoin quant à lui se définit toujours relativement à un manque. (...) En d'autres termes, le besoin, c'est la différence entre la situation telle qu'elle se présente actuellement et ce qu'elle devrait être.

Dans le cas plus particulier de la mesure de la qualité, le besoin pourrait se définir comme la « différence entre un standard désiré ou normalement accepté, se rapportant à une action, une situation, une position ou un objet et ce qu'est en réalité cette action ou cet objet » (Plante, 1982). La mesure de la pertinence n'est possible qu'au moment où les besoins et les objectifs sont clairement définis, du plus général au plus particulier.”

- **La cohérence**

“La cohérence se définit comme le lien de conformité ou de rapport logique et harmonieux entre les divers éléments qui composent un établissement. Les objectifs de l'établissement étant jugés en conformité avec les besoins auxquels il est censé répondre (la pertinence), les autres éléments constitutifs de l'établissement doivent s'unir et collaborer à l'atteinte de ceux-ci.”

- **L'à-propos**

“L'à-propos se définit comme le lien de conformité entre les diverses composantes de l'établissement et les contraintes auxquelles il est assujéti. (...) Mesurer l'à-propos d'un établissement ou de l'une de ses parties, c'est donc établir les liens de conformité entre l'établissement et les contraintes qu'il a l'obligation de respecter. Ces conditions peuvent être d'ordre financier, physique, culturel, psychologique, intellectuel, politique, social ou autre.”

- **L'efficacité**

“L'efficacité se définit comme le lien de conformité entre les objectifs visés par l'établissement et les résultats effectivement obtenus. En d'autres termes, elle peut être considérée comme l'expression du degré d'atteinte des objectifs réellement visés. Elle peut aussi être considérée comme le nombre d'objectifs effectivement atteints parmi les objectifs visés ou encore selon les deux points de vue à la fois.”

- **La durabilité**

“La durabilité se définit comme le lien de conformité entre les objectifs visés par un établissement et le maintien dans le temps des résultats obtenus. Il s'agit ici, en quelque sorte, d'une sous-dimension de l'efficacité. Alors que cette dernière met en jeu les résultats immédiatement attribuables à l'établissement en lien avec les objectifs visés, la durabilité, parce qu'elle se situe dans le prolongement de l'efficacité, s'intéresse à la permanence de ces mêmes résultats.”

- **L'efficience**

“L'efficience se définit comme le lien de conformité entre l'économie des ressources réalisée et le degré d'atteinte des objectifs visés.

Un établissement dont l'efficacité a été démontrée est jugé efficient s'il lui est possible de satisfaire à l'une ou l'autre des conditions suivantes :

- augmenter le degré d'atteinte des objectifs visés sans accroître les moyens alloués dans le fonctionnement pour y parvenir;
- diminuer les moyens alloués dans le fonctionnement sans diminuer le degré d'atteinte des objectifs visés.”

- **Le rendement**

“Le rendement se définit comme le lien de conformité entre le potentiel humain que possède un établissement pour atteindre les objectifs visés et les résultats effectivement obtenus.”

- **L'impact**

“L'impact se définit comme le lien de conformité entre les résultats attribuables à l'établissement, mais non visés de façon explicite, et les exigences sociales, économiques, sociétales, physiques, psychologiques et autres de l'environnement dans lequel agit et interagit l'établissement.”

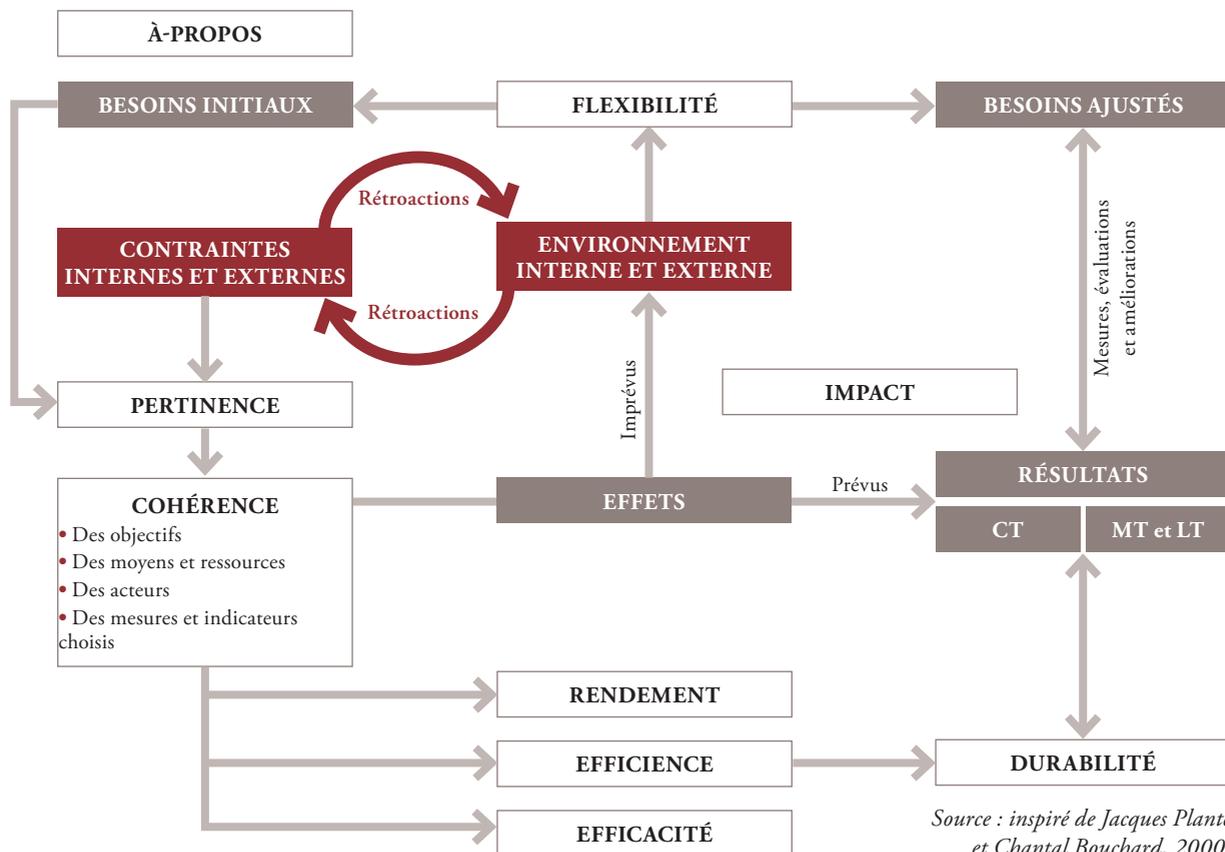
- **La flexibilité**

“La flexibilité se définit comme le lien de conformité entre les capacités d'amélioration que possède un établissement et les lieux où des améliorations s'imposent au sein de cet établissement.

La possession de cette qualité est garante de l'utilité de la mesure des autres qualités à la prise de décision.”

Le schéma ci-dessous illustre les relations (et rétroactions) qui existent entre ces différentes composantes et les intègre dans un environnement dynamique, donc changeant.

Composantes de la qualité et cycle d'ajustement continu



Source : inspiré de Jacques Plante et Chantal Bouchard, 2000.

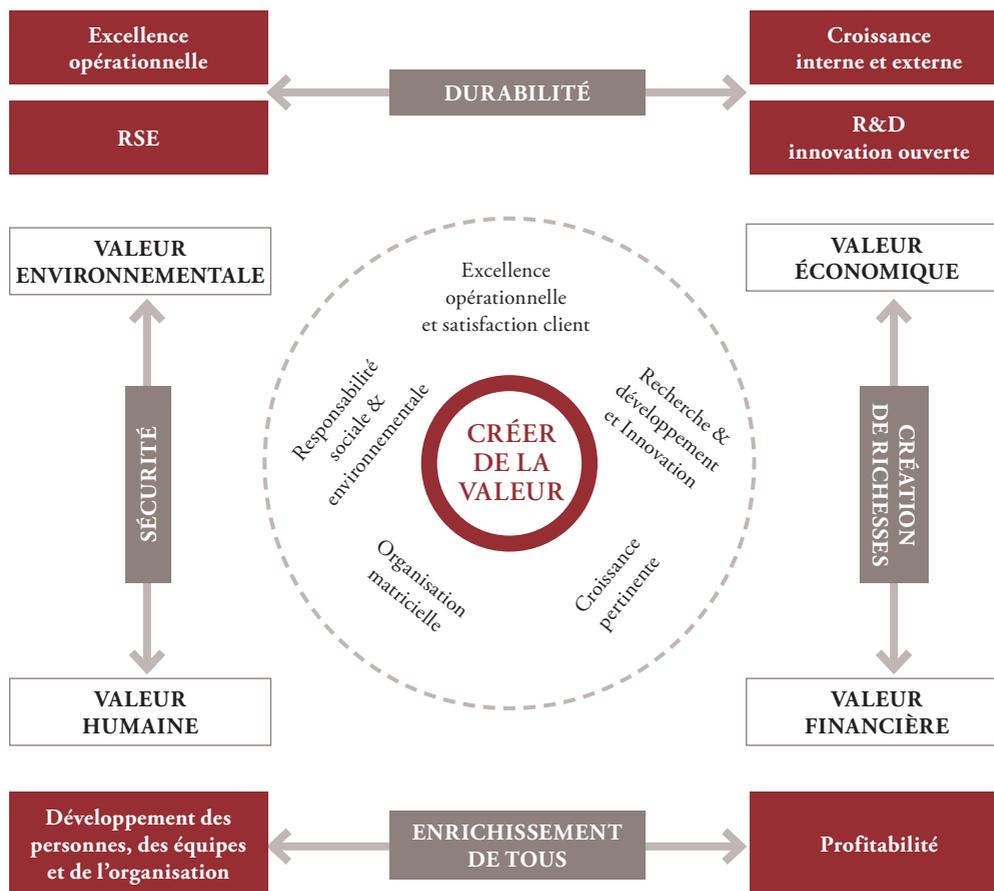
Quels que soient les objectifs et indicateurs choisis, il est proposé de les apprécier, les uns comme les autres, et aussi leur relation, à l'aune de ces neuf métacritères de qualité ou d'excellence.

Les indicateurs servent de base à l'analyse de l'état de la qualité de l'entreprise, d'une équipe, d'un produit ou d'un service. Leur choix est stratégique en ce qu'il a une incidence décisive sur la prise de décision ainsi que sur l'orientation et la performance du groupe.

Nécessairement liés aux objectifs d'Altrad, ils doivent permettre une évaluation adaptée et pertinente, réalisable dans les meilleures conditions de coûts et de temps-homme. L'un des pièges à éviter est sans doute celui de la mise en place d'un tableau de bord inadapté, compliqué et chronophage à alimenter et maintenir. La simplicité, la lisibilité et l'adéquation des "instruments de mesure" nous paraissent ici à privilégier.

Enfin, les notions de qualité, d'excellence et de succès ne sauraient être dissociées de celle de création de valeur. Signe de l'originalité du groupe et peut-être également de son caractère quelque peu précurseur, nous envisageons le concept de création de valeur au-delà de la définition restrictive et traditionnelle qu'en donne la littérature financière et managériale.

Il s'agit de l'appréhender dans une dimension plus holistique, plus globale, et donc de repenser la raison d'être des entreprises comme vecteurs et acteurs d'enrichissements multiples au sein de la société, tel qu'illustré par le schéma suivant :



Convaincu que la croissance et la profitabilité du groupe ne sauraient advenir sans le développement de ses collaborateurs, ni sans l'amélioration continue de ses modes organisationnels et offre en vue de la satisfaction de ses clients, le groupe Altrad est engagé dans une démarche de valeur totale, conçue et pensée comme un espace privilégié d'enrichissement, de responsabilité et de respect.

La stratégie Altrad 2020 met en avant cinq piliers à même de soutenir le développement, la croissance et le succès du groupe :

- l'excellence opérationnelle;
- la responsabilité sociale et environnementale;
- la pertinence des investissements;
- la recherche & développement et l'innovation ouverte;
- l'organisation matricielle.

La notion d'excellence traverse ces cinq dimensions. Nous proposons aujourd'hui de l'apprécier au travers du prisme de la création de valeur, elle-même appréciée au regard de quatre grandes catégories interdépendantes et étroitement liées :

- La création de valeur humaine :
 - excellence organisationnelle,
 - excellence managériale,
 - excellence professionnelle personnelle.
- La création de valeur économique :
 - excellence opérationnelle,
 - excellence du développement,
 - excellence dans l'innovation.
- La création de valeur environnementale :
 - politique RSE.
- La création de valeur financière :
 - rigueur financière.

Le schéma ci-contre recense les principaux axes de création de valeur et de construction d'excellence pour chacune des catégories.

Bien que présentés de manière séparée et dissociée (pour en faciliter l'identification et la lecture), il convient de conserver à l'esprit que ces axes sont interconnectés. Toute action engagée à un niveau produit des effets sur l'ensemble de la structure.

À chaque type de création de valeur correspond une intention spécifique, et réciproquement :

- Création de valeur humaine ↔ Engagement
- Création de valeur économique ↔ Manière de faire (montée en puissance des personnes et de l'organisation)
- Création de valeur environnementale, sociétale et sociale ↔ Éthique, responsabilité et sécurité
- Création de valeur financière ↔ Profitabilité durable

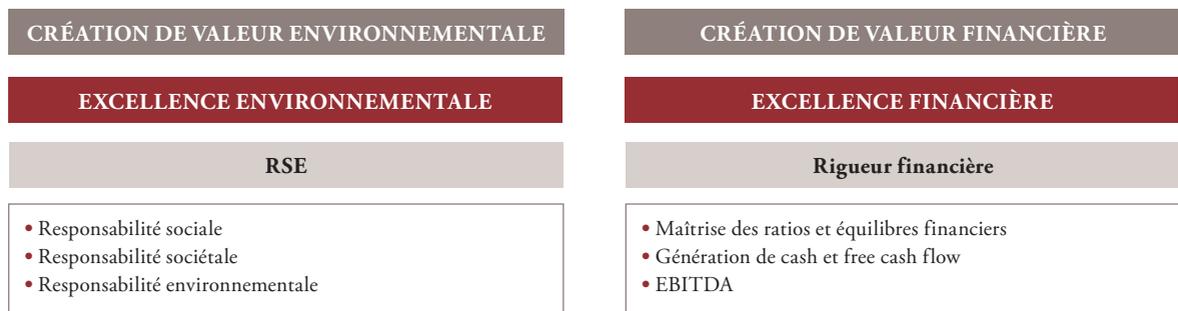
La création de valeur et la construction de l'excellence reposent sur la montée en compétence de l'ensemble de l'organisation et de ses acteurs. Pour ce faire, Altrad entend



ENGAGEMENT



SATISFACTION CLIENT



ÉTHIQUE

PROFITABILITÉ DURABLE

ALTRAD KNOWLEDGE MANAGEMENT & HIGH PERFORMANCE MODEL



structurer et diffuser son nouveau modèle d'excellence – l'*Altrad Knowledge Management & High Performance Model* – au travers de la mise en place, du déploiement et/ou du développement accru d'un programme global et continu (*life-long learning*) reposant sur quatre axes principaux que sont l'Altrad Academy, le parcours Altrad, les centres d'excellence et les séminaires Altrad.

ÉVALUER L'EXCELLENCE

What gets measured gets managed.

PETER DRUCKER

Choisir ce que l'on veut mesurer – en l'occurrence l'excellence – et comment on veut la mesurer (outils, indicateurs, fréquence, interprétation des résultats...) participe de la définition même que l'on entend donner à l'excellence. En effet, il est possible de considérer que c'est par le choix et la sélection des critères d'évaluation de l'excellence qu'on définit cette dernière puisque l'attention se porte dès lors sur ce qui paraît pertinent.

Chaque organisation est spécifique. Et bien qu'il existe des indicateurs ou *benchmarks* dont l'utilisation est répandue et quasi universelle, la référence à des mesures propres au groupe nous paraît judicieuse en ce qu'elle permet de qualifier la spécificité d'Altrad et de rendre compte de la singularité de son modèle.

S'il est possible de définir la notion d'excellence *a priori* et en termes absolus (l'idéal théorique que l'on cherche à atteindre) et relatifs (écart potentiel entre cet idéal et le résultat obtenu), celle-ci s'apprécie peut-être et avant tout dans sa dimension relationnelle.

Cette relation se décline selon

- un axe spatial : prise en compte de l'environnement spécifique d'Altrad dans la définition même de l'objectif recherché;
- un axe temporel : mesure de l'évolution de cet écart au cours du temps et appréciation du mouvement de progrès, de marche vers l'excellence selon une logique de dynamique d'amélioration continue.

L'excellence peut s'évaluer tant en termes quantitatifs et qualitatifs, statiques et dynamiques, et ce en fonction des domaines que l'on soumet à la mesure. Si certains aspects peuvent aisément être quantifiés, d'autres sont plus rétifs à la quantification. Dès lors, comment intégrer dans l'équation d'excellence d'Altrad ce qui ne peut être aisément mesuré, mais qui néanmoins contribue indéniablement au succès de l'organisation ?

Les pages qui suivent ont pour ambition d'apporter de premiers éléments de réponse à ces questions préliminaires et d'offrir une cartographie aussi exhaustive que possible – à ce jour – de la construction et de la mesure de l'excellence au sein d'Altrad, excellence

envisagée comme la pierre angulaire de la création de valeur globale, laquelle conditionne autant qu'elle illustre le succès du groupe.

Elles constituent également les prémices d'une réflexion commune à laquelle nous vous invitons afin de définir ensemble l'excellence Altrad et ses modes d'évaluation.

DÉFINITIONS PRÉALABLES

Il existe de multiples instruments de mesure et d'évaluation de la performance. Ils concernent tous les secteurs et dimensions d'une activité donnée. Se rapportant à l'intelligence business (*business intelligence*), la relation client (CRM), le planning des ressources (ERP), la logistique, la gestion des ressources humaines, la santé financière de l'entreprise..., leur nombre est impressionnant. Ils se comptent en centaines voire en milliers, sans parler des indicateurs *ad hoc* spécifiquement créés pour les besoins particuliers d'une organisation, ce qui rend leur sélection d'autant plus difficile.

Leur choix est primordial puisque, comme indiqué plus haut, il conditionne non seulement la définition même de ce que l'on appelle excellence au sein du groupe Altrad, mais aussi leur pertinence et adéquation à la réalité de nos activités, et donc par suite au suivi de leur évolution.

Nous proposons ici de les répartir en quatre catégories principales :

- les indicateurs clés de la performance ou *KPIs*;
- les mesures ou *metrics*;
- les comparatifs ou *benchmarks*;
- les continuums de progression et d'évolution.

ÉVALUER ET MESURER LA PERFORMANCE QUANTITATIVE	
INDICATEURS CLÉS OU KPIs	METRICS
Mesure instantanée	Mesure globale
Indicateurs de performance chiffrés qui permettent de suivre l'efficacité d'une action par rapport à des objectifs définis. Ils sont généralement en lien étroit avec l'activité de l'entreprise et rendent compte de l'impact de cette activité sur le marché (cf. <i>metrics</i>).	Ils se répartissent en deux catégories principales : <ul style="list-style-type: none"> • Les <i>activity metrics</i>, qui mesurent l'activité de l'entreprise ou de l'une de ses subdivisions. • Les <i>impact metrics</i>, qui mesurent l'impact des actions et décisions sur le marché.
ÉVALUER ET MESURER LA PERFORMANCE QUALITATIVE	
BENCHMARKS	CONTINUUM
Mesure comparative	Mesure progressive
Processus de comparaison de la performance de l'entreprise ou de l'une de ses activités à des entreprises, secteurs, activités comparables afin d'identifier des clés d'amélioration des pratiques en cours.	Grille décrivant les différentes étapes de progression d'un individu ou d'une pratique visant à les situer sur un continuum allant des exigences non satisfaites à l'excellence.

TABLEAU DE BORD QUANTITATIF ET QUALITATIF

L'ensemble de ces indicateurs peut ensuite être intégré à un ou plusieurs tableaux de bord à même d'en permettre le pilotage régulier.

Les indicateurs sont un moyen complémentaire d'objectivation pour mesurer l'écart entre les objectifs et l'état actuel, évaluer et comprendre ce qui fonctionne ou non, et autoriser la prise d'actions correctives et de décisions opérationnelles et stratégiques (plus rapidement).

La mise en place d'instruments et outils de mesure efficaces et pertinents, à même de rendre compte de l'activité – dans toutes ses dimensions –, de ses résultats et de son évolution, doit relever d'un processus réfléchi et être l'aboutissement d'un examen détaillé des besoins.

Mesures de l'efficacité des actions et décisions entreprises en lien avec les objectifs et la stratégie du groupe, outils de pilotage de l'activité, de son évaluation, de l'analyse de son positionnement comparatif par rapport aux activités concurrentes, les indicateurs, quels qu'ils soient, ne renseignent que ce qui entre dans leur champ. Leur choix est donc critique, car tout indicateur exclut de son champ, par définition, par essence et mécaniquement, tout ce qu'il est impuissant à évaluer ou mesurer.

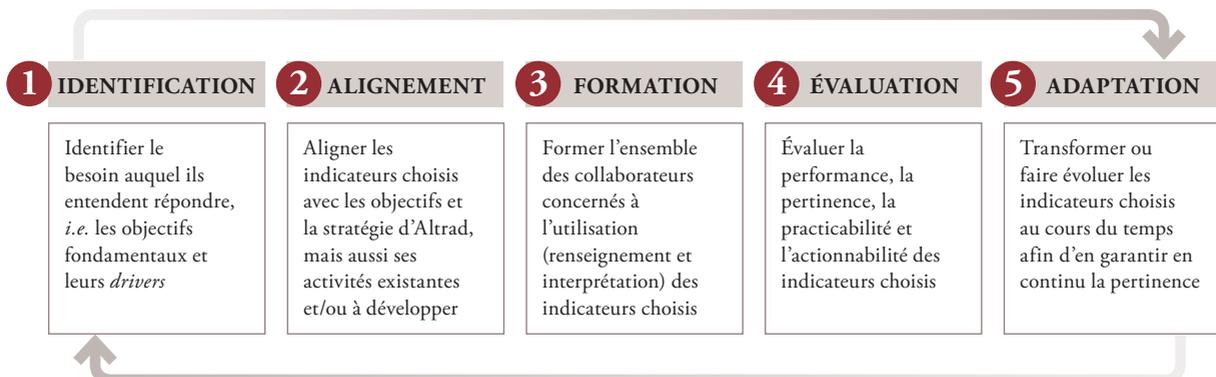
En d'autres termes, le choix d'indicateurs appropriés et riches de sens doit faire suite à une réflexion approfondie quant à ce que l'on cherche à mesurer, évaluer, piloter et suivre. Une fois définis et adoptés, ils deviennent le point de focalisation de l'entreprise pour *monitorer* sa performance au travers de ce prisme original, voire standardiser ses pratiques. De ce point de vue, il est recommandé également de porter une attention particulière au sens de l'utilisation de standards communs dans des contextes difficilement comparables.

Au cours de la démarche de sélection des critères d'évaluation, il convient de répondre à quatre types de questions fondamentales :

- Que cherche-t-on à mesurer exactement ? Sur quoi notre attention doit-elle porter ?
- Qui sera en charge de la mesure ? Qui collecte, renseigne et analyse les données ?
- Quel sera l'intervalle de temps pertinent entre chaque mesure ? À quelle fréquence les données sont-elles collectées ?
- Quelle est la fréquence la mieux adaptée à nos activités d'analyse, d'examen et de communication des résultats au leadership ?

Le schéma ci-dessous illustre le processus de sélection, de suivi et d'adaptation continue des indicateurs pertinents identifiés pour Altrad.

Processus de sélection, de suivi et d'adaptation continue des indicateurs pertinents pour Altrad



Dans ce domaine également, agilité et flexibilité sont de mise.

Comme précisé plus haut, les exemples d'indicateurs existants sont extrêmement nombreux. Nous recommandons d'adopter dans un premier temps un nombre relativement concentré d'indicateurs – à même d'être élargi ultérieurement – afin d'éviter tout travers de quantification excessive de l'activité susceptible d'aboutir 1. au suivi de données au nombre exponentiel menaçant leur lisibilité et leur utilisation et 2. à la multiplication d'activités de *reporting* chronophages et potentiellement sans impact réel sur l'amélioration de l'activité et la recherche d'excellence.

Dans ce domaine également, le mieux peut se révéler l'ennemi du bien.

La démarche que nous engageons actuellement est celle d'identifier ensemble, voire de créer, les indicateurs pertinents et innovants de construction et de mesure de l'excellence propres à Altrad, à même de rendre compte non seulement de son activité, des écarts entre les résultats obtenus et les objectifs quantitatifs et qualitatifs que nous cherchons à atteindre, mais aussi des marges de progression existantes qu'il convient de satisfaire pour assurer la stabilité du groupe, sa croissance, sa pérennité, son excellence et son succès.

QUE VEUT-ON MESURER ?

S'interroger sur ce que l'on cherche à mesurer revient à explorer les facteurs qui dirigent le succès d'Altrad.

Les critères d'excellence évoqués plus haut ressortent de deux catégories principales :

- la performance de l'organisation ;
- la performance des individus.

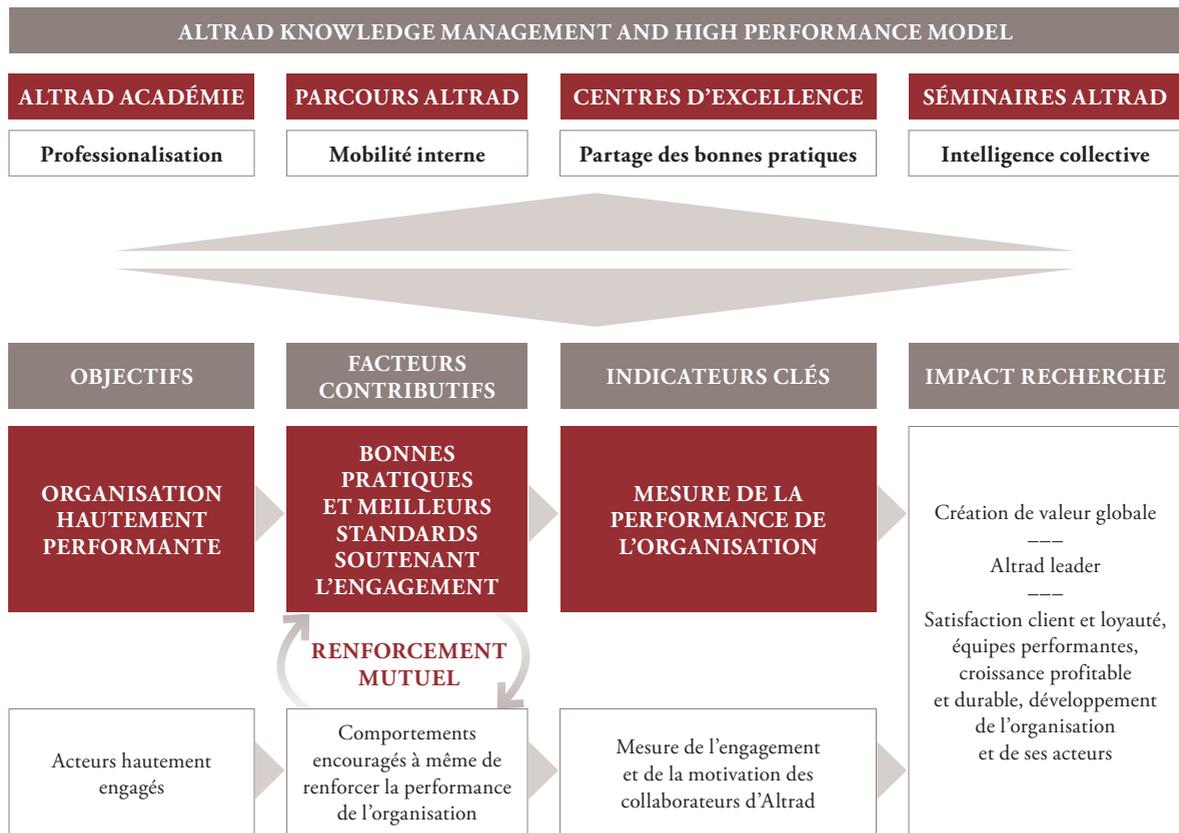
L'*Altrad Knowledge Management & High Performance Model* propose de s'intéresser à l'ensemble de ces facteurs contributifs du succès d'Altrad et de la création de valeur globale, soit :

- les pratiques et comportements générateurs de performance et propres à construire l'excellence globale ;
- les mécanismes de diffusion et de partage de ces pratiques et comportements au sein de l'ensemble du groupe (Altrad Academy, parcours Altrad, centres d'excellence, séminaires) ;
- les indicateurs clés qui permettent d'évaluer l'influence de ces pratiques, comportements et mécanismes en termes de qualité, performance et excellence ;
- les résultats attendus (impact) et leur évaluation continue (en vue de l'éventuel ajustement des pratiques, comportements et mécanismes sur le modèle des organisations autoapprenantes).

Il s'agit de créer les conditions...

- d'une communication multidirectionnelle ;
- d'échanges vertueux d'informations, de pratiques et de comportements...

... afin de garantir 1. l'adéquation entre les responsabilités et les pouvoirs à tous les niveaux, 2. la présence de l'information à l'endroit de son utilisation (la bonne information



au bon endroit) et de la décision, et 3. la transmission fluide de savoirs et d'expertises dans le but d'incrémenter les niveaux de compétences individuels et collectifs.

Les quatre piliers du *Knowledge Management* que pourraient constituer l'Altrad Academy, le parcours Altrad, les centres d'excellence Altrad et les séminaires Altrad déclinés en tous points de l'organisation sont autant de relais au service de ces communication et transmission multidirectionnelles, véritables socles de la construction de l'excellence.

L'organisation matricielle et l'*Altrad Knowledge Management & High Performance Model* sont des moyens au service du succès d'Altrad.

Il conviendra de mesurer en quoi ces moyens sont contributifs de la réussite du groupe. On retrouvera leur impact à tous les niveaux de la chaîne de création de valeur : humaine, économique, environnementale et financière.

Rétroactivement, ces mesures permettront d'adapter et d'ajuster l'organisation et le modèle Altrad afin de garantir leur pertinence dans le processus de création de valeur.

Nous proposons dans un premier temps de concentrer nos efforts sur :

- la création de valeur humaine en mesurant le développement professionnel continu des employés du groupe et leur niveau d'engagement ;
- la création de valeur économique en mesurant la satisfaction client (y compris leur loyauté à la marque Altrad) et la qualité des produits et services (y compris le caractère

innovant de nos produits et services), à terme, pourra être intégrée à cette mesure de la qualité de la croissance du groupe ;

- la création de valeur environnementale ;
- la création de valeur financière en suivant et pilotant un certain nombre de données financières clés.

À ce stade de nos réflexions, voici quelques premiers exemples d'indicateurs dont nous proposons d'évaluer la pertinence et l'adéquation à l'activité, à la culture et à l'ambition du groupe Altrad.

LA CRÉATION DE VALEUR HUMAINE

Évaluer et accroître le développement professionnel continu et l'engagement des employés du groupe

L'entreprise ne peut être durablement et financièrement performante si elle n'est pas également performante aux plans humain, social, sociétal et environnemental.

La notion de valeur globale suppose que l'entreprise soit appréhendée de manière holistique et que soit substituée à la notion de finalité unique (création de valeur financière au profit des actionnaires) celle de multifinalité. La première conséquence de ce principe est qu'il n'existe donc pas de manière unique d'évaluer la performance d'Altrad, mais plutôt une série d'indicateurs appliqués à l'ensemble des domaines d'activités du groupe.

Nous estimons que la création de valeur humaine – comprise au sens large – conditionne la création de valeur économique et financière. Les compétences (savoir-faire), la capacité d'initiative, l'autonomie, la motivation (vouloir-faire), l'engagement, la communication et la formation (faire-savoir), l'adaptabilité, la créativité des hommes et des femmes d'Altrad concourent à son succès.

Le présent document insiste particulièrement sur la création de valeur humaine, clé de la réussite du projet Altrad 2020.

Créer de la valeur humaine suppose que soient appréhendés trois niveaux de relation distincts, mais néanmoins interdépendants :

- la relation de l'individu à l'organisation et réciproquement de l'organisation à l'individu ;
- la relation de l'individu à l'équipe et réciproquement de l'équipe à l'individu ;
- la relation de l'individu à lui-même.

Autrement dit, à l'instar de ce qui prévaut au sein de tout système, comprendre et agir pour la croissance du groupe Altrad revient à envisager ce dernier comme un ensemble de relations complexes, enchevêtrées et interdépendantes, qui se répartissent en trois catégories principales :

- relation au monde ;
- relation à l'autre ;
- relation à soi.

Envisager l'excellence, et par suite le succès du groupe, suppose de se pencher sur ces trois dimensions de leviers relationnels et de faire émerger les comportements professionnels, les pratiques managériales et les modes organisationnels à même d'offrir un terreau fertile à l'émergence et au maintien de la réussite.

La thématique de l'engagement nous apparaît ici fondamentale.

Rappelons que cinq tendances de fond traversent le monde des organisations :

- **Le changement économique**

Sous l'effet du développement d'une économie de service (aujourd'hui économiquement prépondérante dans bien des régions du globe par rapport à l'industrie manufacturière), le travail fondé sur la connaissance et le savoir supplante d'autres formes plus traditionnelles de labeur. Y compris dans l'industrie manufacturière, mais à plus forte raison dans l'industrie de service, le besoin de moyens sophistiqués de récolter, traiter et partager l'information est devenu plus crucial.

- **Le changement organisationnel**

Plus une organisation est plate et non hiérarchique, plus la contribution de chacun au succès de l'ensemble passe par des tâches à valeur ajoutée élevée réalisées par des collaborateurs "pivots". Et plus une communication multidirectionnelle (latérale, *bottom-up*) se doit de compléter une communication plus traditionnellement *top-down*. L'enjeu est 1. d'engager chacun dans une logique de coresponsabilité, de coconstruction et d'engagement élevé et 2. de lever les barrières faisant obstacle à la circulation fluide et efficace des informations indispensables à la réalisation des objectifs.

- **Le changement global**

Dans un monde globalisé, mixte et mobile, les équipes sont plus diverses et dispersées. Naviguer au sein d'un environnement à la fois culturellement et géographiquement multiple et pluriel s'accompagne d'un niveau de complexité accru. Dès lors, favoriser des interactions fluides et respectueuses de cette complexité s'impose. Relever un tel défi emprunte la voie de solutions techniques ou technologiques (outils de communication, de partage d'informations et de savoirs...), mais aussi du développement des équipes (incrémentation des compétences relationnelles).

- **Le changement générationnel**

L'arrivée sur le marché du travail de générations plus jeunes (générations Y, bientôt Z, millennials...) souvent en attente de relations paritaires (égalité dans la différence) bouscule le rapport aux figures d'autorité et aux modes de communication. La principale conséquence en est la nécessaire adaptation des modes de communication des managers d'équipe.

- **Le changement technologique**

Sous l'effet de l'apparition et du déploiement des réseaux, la connexion immédiate devient la norme. Échanges instantanés, parfois plus informels et directs modifient le mode communicationnel opératoire au sein des équipes. L'organisation doit être en

mesure de créer les conditions d'une plus grande réactivité à l'égard de ses clients internes, mais aussi de son marché.

Altrad ne fait pas exception. L'un des défis auxquels le groupe doit faire face est celui de la complexité de son organisation, de sa taille, de sa dispersion géographique et de la disparité interne en termes de développement des entités qui le composent.

Si la création de valeur humaine à l'échelle du groupe requiert l'adoption de méthodologies, solutions et principes communs, elle se doit aussi de prendre en compte ces disparités qui existent au sein du groupe :

- disparités en termes d'activités ;
- disparités en termes d'environnements culturels et économiques ;
- disparités en termes de stade de développement et de maturité des filiales et des collaborateurs.

Dès lors, il nous paraît incontournable de privilégier une approche à la fois différenciée, homogénéisée et pilotée 1. globalement et 2. localement. Ce qui suppose la traduction des métaprinциpes adoptés à l'échelle du groupe en principes plus personnalisés à l'échelle des régions, des PU et des filiales.

Concrètement, que préconisons-nous ? Créer les conditions d'un engagement fort par la promotion de l'excellence organisationnelle, intrinsèquement liée à l'excellence managériale (leadership) et personnelle (savoir, savoir-faire, savoir-être).

Les contributions que vous avez récemment partagées dressent le panorama d'évolutions multiples et envisagent des axes d'adaptation et de progrès pour Altrad, comme résumé dans le tableau en page suivante.

Évaluation de la création de valeur humaine : quelques premiers indicateurs

Notre sujet est de mesurer, d'évaluer et d'apprécier l'impact de changements que nous envisageons de mettre en œuvre sur la qualité du travail réalisé, le degré de satisfaction client et la performance globale d'Altrad.

Une fois que nous aurons défini avec plus de précision ce que nous appelons excellence et création de valeur humaine, il nous sera possible de choisir les indicateurs pertinents à même de rendre compte de la satisfaction de nos objectifs.

Il conviendra donc de nous interroger et de nous mettre d'accord sur :

- ce que nous cherchons à mesurer (données quantitatives) et à évaluer (données qualitatives) ;
- la fenêtre temporelle d'étude (mois ? trimestre ? année ? cycle pluriannuel) ;
- les moyens les plus efficaces pour récolter, centraliser et analyser les données ;
- les processus décisionnels à mettre en place ou à ajuster de manière à incrémenter le niveau de réactivité du groupe suite aux constats et analyses réalisés.

Plusieurs indicateurs et processus sont envisageables, parmi lesquels vous avez proposé ou soutenu :

- une enquête de satisfaction et d'engagement réalisée (annuellement ?) auprès de l'ensemble des collaborateurs du groupe ;
- la mise en place de processus d'évaluation à 360° ;

Éléments de diagnostic et axes de création de valeur humaine

CONSTATS	CONSÉQUENCES	AXES DE CRÉATION DE VALEUR
Évolution de l'environnement	Impact pour Altrad	Investissement accru dans les RH
<ul style="list-style-type: none"> • Explosion de la connaissance et des savoirs entraînant une évolution dynamique et innovante des attentes de nos clients. • Digitalisation du monde et de la communication. • Complexification de la fonction managériale sous l'effet : 1. de la diversité culturelle et générationnelle, 2. du rapport modifié à l'autorité, 3. d'une plus grande mobilité des personnes, 4. du besoin d'adaptation rapide et d'envergure à un contexte en changement permanent. • Engagement et motivation des salariés sont désormais en grande partie conditionnés à l'attractivité des programmes de développement personnel et des trajectoires professionnelles. 	<ul style="list-style-type: none"> • Obligation pour Altrad et ses collaborateurs de maîtriser de nouvelles compétences, de la formation à l'expérience du terrain en passant par une formation continue. • Nécessité pour Altrad de digitaliser plus avant ses process et ses modes communicationnels. • Importance d'accompagner les managers du groupe dans l'acquisition et le développement de nouvelles compétences managériales et de leadership. • Renforcement de l'attractivité d'Altrad si le groupe est en mesure de proposer des perspectives de croissance professionnelle attrayantes, stimulantes et ambitieuses. 	<ul style="list-style-type: none"> • Faire de l'excellence managériale et personnelle un objectif commun au service de la création de valeur humaine globale. • Investir dans les ressources humaines et la formation des personnes. Miser sur l'excellence individuelle et collective. • Permettre au réseau RH d'Altrad de promouvoir une formation continue (<i>life-long learning</i>) pour l'ensemble de ses collaborateurs et en particulier à l'égard des jeunes talents. • Favoriser la création et la propagation de valeurs humaines en encourageant la mobilité des talents au sein de leur région géographique et au-delà sur la base de conduites de projets ou de missions à durée définie. <ul style="list-style-type: none"> • Renforcer nos programmes de développement personnel sous la direction des RH groupe/régionales/locales à même de définir un programme personnalisé pour les talents (programme interne à durée définie ouvrant sur une qualification théorique ou pratique en lien avec les besoins d'Altrad, d'une de ses filiales et des fonctions occupées ou à occuper à terme). • Mettre en place des parcours de compétences pour l'ensemble des fonctions métier et support. • Recruter et former nos propres équipes <i>blue collar</i> afin de maintenir un savoir-faire en interne sur notre cœur de métier. • Former plus spécifiquement les managers pour leur permettre de gérer la complexité de leur fonction et du rôle pivot qu'ils occupent dans : 1. la diffusion en interne du besoin d'excellence et dans l'adaptation des métaprinipes RH aux situations particulières auxquelles ils font face dans leur contexte professionnel et 2. dans le développement qualitatif des équipes.

- la traduction des montants investis en matière de création de valeur humaine en termes de performance du groupe ;
- l'analyse de la relation causale (ou d'inférence) entre le montant investi en matière de développement RH et la satisfaction client ;
- le turn-over au sein du groupe ;
- le taux de complétion des plans de développement ;
- la mesure de la progression du niveau de compétences, d'expertise et d'expérience année après année, sur un cycle pluriannuel donné.

EXCELLENCE ORGANISATIONNELLE

L'efficacité d'une entreprise dépend très largement de la capacité de ses acteurs (internes et externes) à travailler ensemble, à coordonner leurs actions en vue de la satisfaction d'objectifs partagés, à harmoniser leurs pratiques professionnelles, à communiquer efficacement et à collaborer au quotidien et dans les situations de crise ou de tension.

Le terme d'intelligence collective – aujourd'hui très à la mode – offre un cadre conceptuel à ce qui précède. Il désigne l'aptitude de l'organisation à s'adapter à son environnement et son contexte et à choisir les moyens d'action adaptés à une situation ou un objectif donnés. Il sous-entend également la participation de tous à ce processus adaptatif, ce qui n'exclut pas des niveaux d'implication et de responsabilités différents. Il suppose l'adhésion du plus grand nombre à la validité de l'approche.

De notre point de vue, à l'échelle de l'entreprise, la création de valeur organisationnelle emprunte la voie du développement de l'intelligence collective, laquelle est un corollaire "naturel" du fonctionnement matriciel.

La structure matricielle qu'Altrad a adoptée depuis de nombreuses années offre l'espace d'expression d'un haut niveau d'intelligence collective.

Créer de la valeur organisationnelle suppose que nous soyons en mesure d'exploiter au mieux notre cadre organisationnel.

Le concept d'entreprise intelligente : agilité et souplesse

De nombreuses études ont été menées pour identifier les mécanismes qui permettent d'accéder à l'intelligence collective.

Parmi celles-là, les recherches de Karl Weick, professeur de psychologie et des sciences de l'organisation à l'Université du Michigan, qui portent d'abord sur l'élaboration du sens. Pour quelle finalité et de quelle manière le collectif parvient-il à s'organiser, en particulier lors d'un changement inopiné et substantiel de l'environnement ?

Attentif aux processus d'organisation, Weick s'est notamment intéressé aux organisations pour lesquelles la fiabilité est un enjeu critique, sinon vital (centrales nucléaires, salles d'opération des hôpitaux, tours de contrôle aérien...).

Selon lui, plusieurs facteurs participent au développement de l'intelligence collective dans les organisations dites hautement fiables¹ :

- **“L'obsession de l'échec**, qui conduit à une vigilance accrue et à une plus grande transparence. Toute erreur doit impérativement être signalée pour être analysée et non dissimulée pour éviter le blâme.
- **La réticence à simplifier**, qui doit se traduire par des encouragements à faire face à la complexité, même au prix de conflits. Ceci conduit à prévoir des mécanismes de mise en évidence et de gestion des désaccords. L'humilité devient alors une vertu.
- **La vue d'ensemble** du système permet de comprendre les liens entre les différents éléments et d'anticiper les effets mutuels.
- **La résilience** comme capacité à se rétablir et à réagir rapidement à l'imprévu. Ce mécanisme se révèle difficile à adopter puisque la tendance naturelle est de réagir dans l'urgence en recourant à ce qui nous est le plus familier. La résilience consiste au contraire à se montrer créatif, donc improviser et trouver le bon équilibre entre prudence et prise de risque.
- **La capacité** à se restructurer qui implique que, dans l'urgence, c'est la structure la mieux adaptée, éventuellement prévue à l'avance, mais pas toujours, qui doit prévaloir.”

1. Michel Moral et Florence Lamy, *Les Outils de l'intelligence collective*, InterÉditions, 2013, p. 61.

Nous l'avons déjà évoqué dans nos précédents écrits, de nécessaires équilibres sont à trouver entre souplesse et rigidité, contrôle et confiance, décentralisation et centralisation, expérience et expertise.

Cela suppose une organisation fondée sur une culture collaborative qui favorise une grande efficacité, un grand dynamisme et plus de plasticité.

Au sein d'Altrad, notre enjeu est de préserver l'intrapreneuriat et l'autonomie de ses entités constitutives qui l'accompagnent, tout en envisageant le groupe dans sa globalité, c'est-à-dire 1. dans le respect des grands principes et valeurs qui le gouvernent et 2. dans l'efficacité des relations qui existent entre chaque élément du système que constitue le groupe.

L'émergence, l'implémentation et le renforcement de l'intelligence collective sont conditionnés par :

- un système de valeurs connues, partagées, inspirantes et susceptibles de créer une forte adhésion des collaborateurs au récit que propose le groupe ;
- la mise en place de métaprinipes, de standards et de normes afin de maximiser l'interopérabilité et de faciliter les échanges entre les différentes entités du groupe ;
- le développement d'un système d'information intégré permettant 1. la mise en commun et la libre circulation des informations indispensables au bon fonctionnement du groupe, 2. une collaboration intra et interfonctionnelle efficace, et 3. une plus grande réactivité décisionnelle ;
- le développement global des collaborateurs ;
- la croyance en l'interdépendance des éléments du système et donc de la communauté d'intérêts au nom desquelles il existe une quasi-obligation logique pour tout individu donné à se concevoir comme faisant partie d'un ensemble d'acteurs dont le futur dépend du sien et réciproquement ;
- la capacité à créer les conditions de réflexion, de communication et de déploiement d'une vision commune ou partagée.

La notion de coopération (et de collaboration) est centrale dans l'émergence de l'intelligence collective :

- vouloir coopérer/collaborer
- savoir coopérer/collaborer
- pouvoir coopérer/collaborer

Aucune coopération n'est possible sans une communication multidirectionnelle performante.

“L'information crée de la valeur. Mais cette valeur sera aussi et surtout fonction de la qualité de l'interaction des personnes autour de l'information. Cette valeur construite par le collectif sera très supérieure à la simple somme des talents de chacun. L'enjeu pour les organisations est donc aujourd'hui de vouloir (culture, valeurs, croyances), de savoir (compétences) et de pouvoir (organisation, fonctionnement) mobiliser l'intelligence collective et les connaissances.”

Selon Zara, ce qui caractérise une entreprise intelligente est sa capacité à “communiquer intelligemment et à réfléchir intelligemment en vue d'une prise de décision collective”.

À sa suite, il nous apparaît que l'incrémentation du niveau d'intelligence collective au sein d'Altrad repose sur :

- **L'intelligence collective**, c'est-à-dire *la capacité d'une organisation ou d'une communauté à poser les questions et à chercher les réponses en même temps*;
- **le *knowledge management***, c'est-à-dire *l'acte de capitaliser et de partager le savoir*;
- **la technologie collaborative**, c'est-à-dire *la quantité et qualité du software, hardware et réseau facilitant la fluidité relationnelle et informationnelle*.

Notre défi est aussi de créer les conditions d'une coopération intellectuelle qui se déploie selon trois axes :

- les valeurs, qui ensemble participent à la formation de la culture de l'entreprise;
- les technologies;
- la stratégie, la structure et les opérations de l'entreprise.

Élever le niveau d'intelligence collective du groupe emprunte la voie qui nous est familière de l'entreprise agile ou autoapprenante.

- L'agilité définit la capacité de l'entreprise à anticiper de manière juste et coordonnée pour engager une action collective au service d'un sens commun.
- Le concept d'organisation apprenante (ou autoapprenante) caractérise les organisations qui définissent et mettent en œuvre tout un ensemble de pratiques et dispositions afin de rester en phase avec leur écosystème.

Il s'agit là de l'un des principaux objectifs du présent document : améliorer notre organisation pour créer plus de valeur globale.

- Garantir la communication la plus performante possible suppose de développer les systèmes digitaux à même de la faciliter et la soutenir et d'accompagner l'évolution des mentalités vers une acceptation accrue de la valeur du partage des informations, des connaissances et des savoirs.
- Fluidifier et améliorer la collaboration suppose une attention particulière à l'excellence managériale.
- Accroître l'engagement et la montée en compétences de chacun (*blue et white collars*) passe par l'incrémentation du niveau d'excellence personnelle.

Intelligence collective et maillage matriciel performant

Rappelons qu'une entreprise intelligente est également une entreprise qui accepte l'erreur comme une donnée inévitable, faisant partie intégrante de tout processus d'apprentissage, et qui par conséquent valorise la transparence.

Elle encourage les acteurs à communiquer sur leurs erreurs, sur leurs tentatives de solutions, sur leurs expériences dans une logique d'amélioration continue. Il s'agit de sortir d'une logique de culpabilité et de sanction (qui incite à cacher l'erreur, vécue comme une faute), au profit d'une logique de responsabilité.

Selon une logique linéaire, lorsqu'un problème se pose à l'entreprise, la méthodologie couramment adoptée suit souvent une chronologie en trois étapes :

1. Diagnostic : bien comprendre le problème, c'est-à-dire sélectionner les données qui paraissent pertinentes pour le circonscrire et élaborer les solutions possibles. Souvent, cette phase est le fait d'"experts".

2. Décision : parvenir au choix de la solution à adopter, laquelle rencontre l'assentiment des personnes dites compétentes.
3. Exécution : mise en œuvre de la décision de manière rigoureuse.

Lorsque la procédure échoue, c'est-à-dire lorsque les résultats escomptés n'ont pas été obtenus, plutôt que de remettre en question le paradigme lui-même, la tentation est d'identifier en quel endroit de la procédure se trouve le dysfonctionnement (collecte d'informations, démarche d'exécution...).

Même si nous invitons chacun à opérer selon cette démarche linéaire – qui présente l'avantage de la clarté et de la reproductibilité –, nous souhaitons également proposer ici une approche plus systémique, plus organique. Puisque toute la difficulté réside dans l'identification de la “bonne voie” quand on ne la connaît pas à l'avance (ce qui est toujours le cas!), on ne peut pas savoir *a priori* si une idée sera bonne ou mauvaise. Seul son déploiement effectif permettra de juger de sa pertinence.

Une procédure qui privilégie une solution conçue par des “experts” et imposée ensuite à tous prive potentiellement l'organisation de toute, ou d'une partie de, sa faculté de tester, à chaque niveau concerné, des éléments de solution et d'ajuster lesdites solutions.

Pour “pousser une idée” à “intéresser un système intelligent”, vos contributions sont fondamentales. Un processus intelligent qui tient compte de la réaction du système (cf. les boucles de rétroaction de l'approche circulaire), qui questionne les idées pour vérifier leur adaptation aux enjeux de l'organisation, bref qui se construit “chemin faisant”, préserve davantage la capacité adaptative de l'organisation.

C'est ce paradigme de l'intelligence collective évoqué ci-dessus, selon lequel l'entreprise développe et conserve sa capacité 1. à mobiliser l'intelligence et les connaissances de ses parties prenantes, au service de la performance, 2. à tenir compte de l'évolution de son système interne et de son environnement externe et 3. à s'autoorganiser en conséquence.

Grâce à sa structure matricielle, Altrad privilégie un processus de reliance, c'est-à-dire de mise en relation potentielle de tous avec tous et de tissage par lequel s'entrelacent le Faire et le Comprendre, l'Agir et le Penser et auquel participent les personnes directement concernées.

Optimiser notre fonctionnement actuel implique sans doute de :

- représenter et modéliser la situation (quels sont les pièges de valeur qui font obstacle à l'excellence organisationnelle?) en prenant en compte nos intentions. C'est l'objectif du travail engagé ces derniers mois;
- raisonner (argumenter et délibérer) de manière intelligible sur des modèles, des pistes de solutions, des idées innovantes, afin d'élaborer des moyens d'actions possibles, en ré-adéquation permanente des fins et des moyens. C'est l'objectif du séminaire Altrad 2019;
- organiser intentionnellement l'action collective et la réorganiser continuellement dans ses contextes évoluant. C'est ce à quoi nos réflexions communes et nos échanges nombreux devraient nous permettre d'aboutir.

En outre, la mise en œuvre de plus d'intelligence collective au sein d'Altrad suppose que nous nous interrogeons sur les modes décisionnels à privilégier, lesquels sont fonction de paramètres variés :

- taille et structure du groupe et de ses entités constitutives;
- culture du groupe et de ses entités constitutives;

- nature de la décision ;
- qualification et rôle des acteurs ;
- contraintes internes et externes (ressources financières, temps...).

Selon nous, le renforcement de notre intelligence collective n'impose ni le renoncement à un mode organisationnel partiellement hiérarchique ni la mise en place de modes décisionnels globaux où toute décision devrait être prise par consentement, selon un mode sociocratique¹.

Il nous semble crucial de préserver l'adéquation entre la nature des décisions et les modes décisionnels et de privilégier la parité dans la différence, c'est-à-dire – pour chaque niveau managérial et chaque entité – de solliciter les avis, idées et contributions des autres niveaux hiérarchiques et des autres entreprises du groupe.

En d'autres termes, la recherche de l'excellence passe par la contribution de tous au processus qui va du diagnostic à la mise en œuvre de solutions, en passant par la réflexion commune, et la stimulation de la créativité et de l'innovation.

Dans une perspective systémique, il convient d'appréhender la création de valeur humaine dans son intégralité.

Bien qu'utile d'un point de vue méthodologique théorique, isoler la création de valeur organisationnelle des créations de valeurs managériale et personnelle est quelque peu artificiel.

En effet, notre volonté est d'agir à trois niveaux :

- Une organisation performante (niveaux macro et médium). Objectif : optimiser notre structure matricielle et nous doter des moyens d'agir durablement et positivement sur la performance collective de l'organisation.
- Des relations fluides (niveau méta). Objectif : fluidifier les flux d'informations et les relations entre les personnes et les différents niveaux de décision afin d'améliorer la collaboration.
- Des collaborateurs engagés, responsables et épanouis (niveau micro). Objectif : continuer de bâtir une organisation humaniste, à la fois bienveillante et exigeante, à même de promouvoir le développement et la croissance de chacun.

Création de valeur humaine



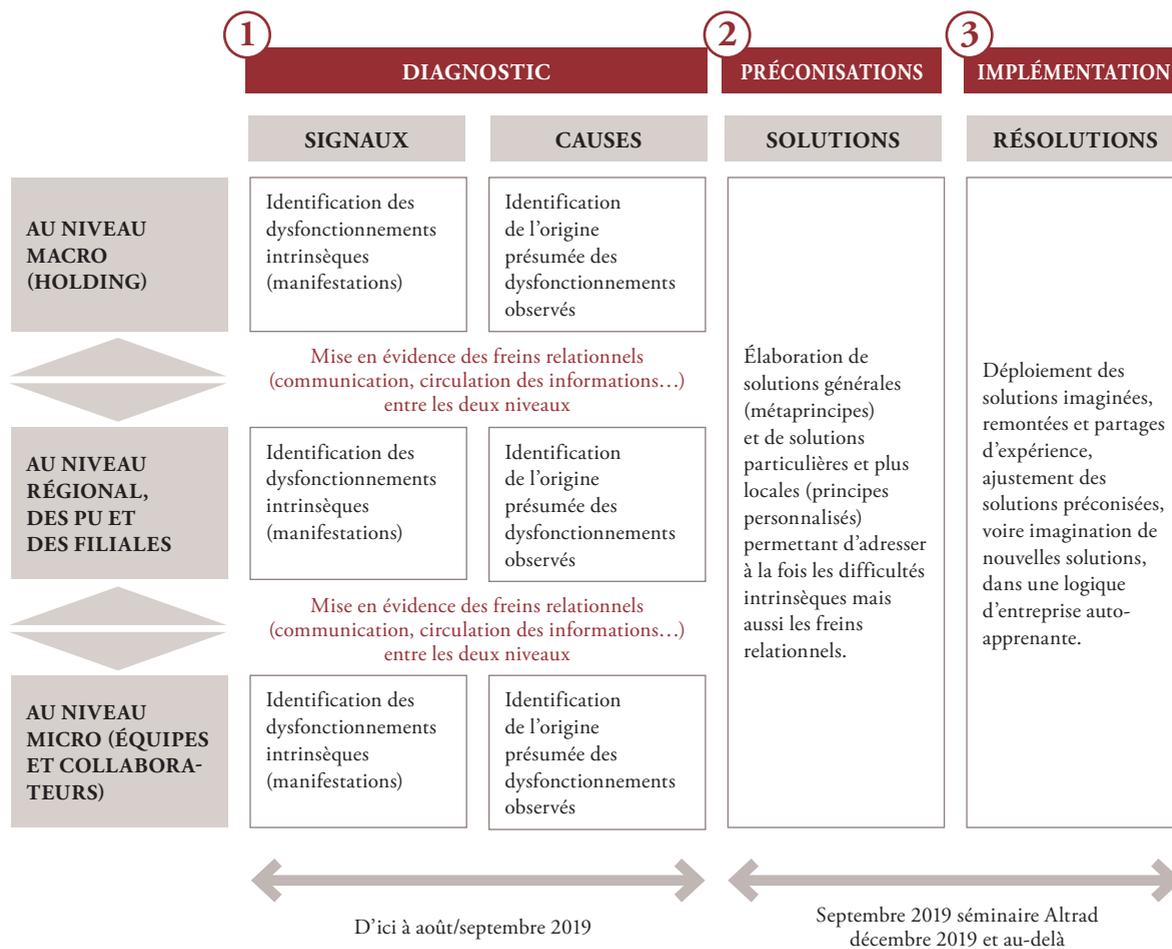
1. Sociocratie : terme introduit par Auguste Comte et qui désigne un mode de décision par consensus. Elle a pour prérequis l'engagement des acteurs à être responsables de leurs actes.

Adhésion à la culture du groupe et communication multidirectionnelle

En d'autres termes, s'il nous semble incontournable d'intervenir sur les éléments du système – notamment par 1. la montée en compétences continue (*life-long learning*) des équipes et des collaborateurs, 2. le perfectionnement des outils et l'amélioration qualitative des services et produits –, il nous paraît au moins tout aussi indispensable (toujours dans la logique systémique que nous privilégions) : 3. de créer les conditions d'une adhésion continue à la culture du groupe et 4. d'évaluer l'efficacité de ce qui permet la mise en relation des "éléments" du système entre eux et avec leur environnement (le métasystème). La qualité des relations (c'est-à-dire la communication au sens générique du terme) conditionne le succès de l'organisation.

Ce qui signifie que nous invitons chacun 1. à continuer d'apprécier le rôle central que jouent les valeurs d'Altrad d'une part, la communication, la collaboration, l'écoute, le dialogue, les processus, les mises en relation diverses et variées d'autre part... et 2. à identifier les éléments de blocage, les freins qui font obstacle à la création de valeur, à la diffusion de l'identité du groupe et de sa marque et à la fluidité de la circulation des informations (quelle que soit la nature de ces dernières) afin de pouvoir les lever.

Optimisation de l'organisation matricielle d'Altrad



Créer de la valeur organisationnelle suppose la mise en relation fluide, adaptative et efficace des parties et éléments constitutifs du système que forme le groupe Altrad.

Elle repose sur l'articulation et la défense de principes forts et engageants :

- agilité et souplesse ;
- maillage performant ;
- adhésion à la culture du groupe ;
- communication multidirectionnelle.

Accroître et consolider cette valeur nécessite 1. une recherche préalable, approfondie et honnête des "pièges de valeur" susceptibles d'exister non seulement à chaque niveau du groupe mais également entre chacun de ces niveaux et 2. la mise en place de processus et d'outils efficaces et performants de communication et de partage des informations et savoirs.

Une réflexion est engagée au sein d'Altrad quant à la pertinence de créer une fonction ressources humaines au niveau de la holding afin 1. de définir, coordonner et piloter la création et le déploiement de l'*Altrad Knowledge Management & High Performance Model*, 2. d'assister l'ensemble des entités du groupe dans la déclinaison du modèle à un niveau plus régional et local et 3. d'harmoniser, chaque fois que cela se révèle nécessaire et judicieux, les pratiques de gestion humaine en vigueur et à venir.

EXCELLENCE MANAGÉRIALE

*On mesure l'intelligence d'un individu
à la quantité d'incertitude
qu'il est capable de supporter.*
EMMANUEL KANT

L'excellence managériale est au service autant qu'elle est synonyme de la création de valeur humaine.

L'enjeu principal des leaders et managers est de créer les conditions d'une collaboration efficace via l'engagement et le développement des équipes et des individus, fondements de la création de valeur globale pour Altrad, et ce dans une logique de sens.

Toute considération relative à la mesure de l'excellence managériale se doit de débiter avec la définition de l'état d'excellence recherché 1. dans l'absolu (c'est-à-dire les compétences incontournables et requises pour la fonction et le rôle considérés) et 2. d'un point de vue relatif (appréciation des qualités et compétences de chaque personne et définition d'un parcours de développement qui lui est propre).

Toute trajectoire professionnelle comporte des moments clés auxquels il convient de porter une attention particulière tant ils constituent des occasions de rupture, donc de perturbation du système.

Tout développement professionnel passe par un examen approfondi, sincère, bienveillant et exigeant des atouts et des axes de progrès de chacun à titre individuel, mais aussi des équipes à titre collectif.

Enfin, il nous paraît à la fois crucial et déterminant de considérer toute pratique d'évaluation comme faisant partie intégrante du processus d'apprentissage et de croissance de nos collaborateurs, des équipes et de notre organisation prise dans son ensemble.

À l'usage des managers et leaders du groupe, voici quelques idées à approfondir quant aux pratiques susceptibles de créer de la valeur humaine, et plus particulièrement managériale.

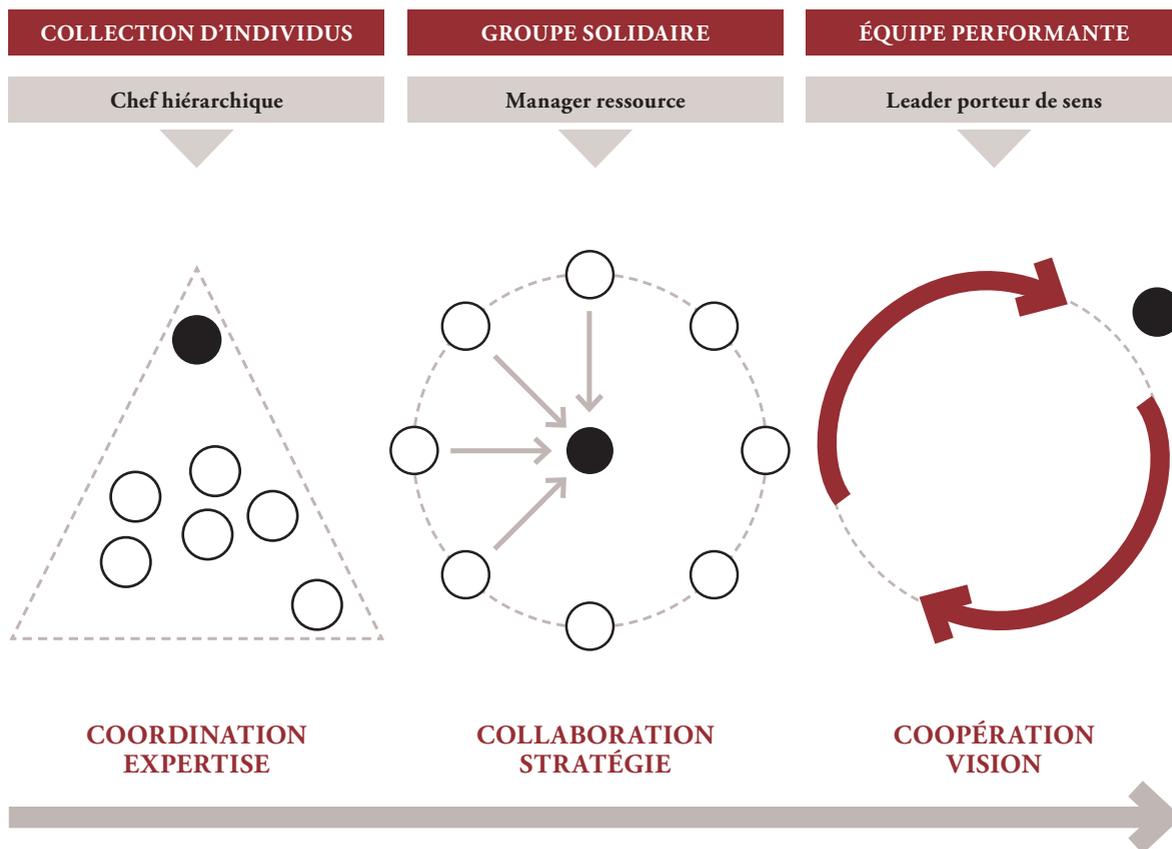
Les pratiques managériales et d'évaluation qui renforcent la montée en compétence des individus et des équipes

Ce papier n'est pas le lieu de description d'un processus RH détaillé, ni d'un mode d'emploi du "parfait manager".

L'un de ses objectifs est de nous inviter à questionner nos modes de management actuels au regard de l'évolution du monde, de les regarder d'un œil critique afin d'envisager les axes et processus à même de contribuer à leur amélioration (cf. supra).

Nos pratiques managériales doivent tenir compte du stade de développement non seulement des équipes, du manager, mais aussi du contexte au sens large (c'est-à-dire de la nature des décisions et de l'environnement économique et culturel dans lesquels elles se prennent) comme en partie illustré sur le schéma suivant :

Les stades de développement d'une équipe



En outre, il nous paraît important de rappeler – brièvement – quelques principes dont la mise en œuvre est reconnue comme participant activement au développement des personnes et des équipes :

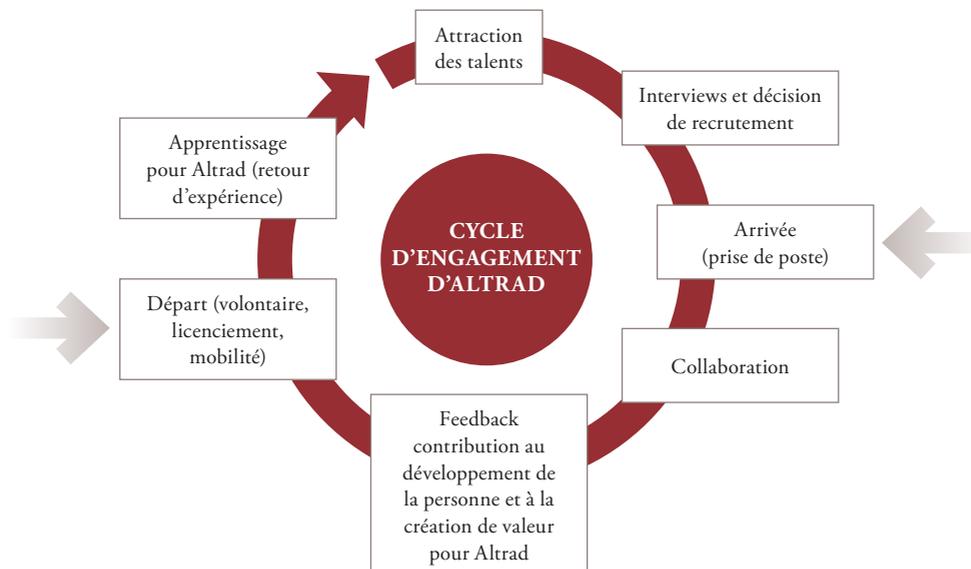
- les modèles d'excellence, alignés sur les critères et objectifs, sont présentés afin de donner une représentation claire et explicite des attendus et de la performance désirée ;
- les objectifs sont définis et connus à l'avance (objectifs Smart) ;
- les critères d'évaluation sont présentés et expliqués au début de chaque entretien d'évaluation ;
- l'excellence suppose à la fois bienveillance et exigence ;
- l'évaluation doit prendre en compte l'ensemble du rôle et de la fonction ;
- le manager fonctionne comme un coach au service du succès de ses équipes et des individus qui lui rapportent ;
- un feedback détaillé, sincère, constructif est donné "au fil de l'eau" ;
- Les équipes ont l'opportunité d'améliorer leur performance ;
- Les équipes et les individus sont encouragés à s'autoévaluer, à réfléchir à leurs axes de développement et participent à la définition de leurs objectifs futurs basés sur leur évaluation.

Les étapes cruciales à réussir : la prise de poste, la mobilité interne et le départ de l'entreprise

Du point de vue de la recherche d'excellence, tous les instants de la relation qu'entretient chaque collaborateur avec le groupe sont importants et offrent autant d'occasions de création de valeur.

À ce titre, nous nous devons d'y apporter soin, attention et professionnalisme.

Le cycle d'engagement des collaborateurs d'Altrad



Du point de vue d'une équipe, et donc dans une perspective managériale, trois instants du cycle de collaboration au sein d'Altrad méritent, nous semble-t-il, une attention particulière en raison de la "perturbation" (au sens de modification du périmètre de l'équipe) que ces événements apportent au système que constitue l'équipe :

- la prise de poste ou *on-boarding*;
- la mobilité interne;
- le départ de l'entreprise (volontaire ou non).

Toute transition nécessite une gestion adaptée afin de promouvoir l'attraction des talents, leur rétention, une mobilité interne vertueuse et d'apprendre du départ de nos collaborateurs.

L'objectif n'est pas ici d'entrer dans les détails des procédures RH de recrutement, de prise de poste ou d'accompagnement au départ, mais plutôt d'attirer l'attention de chacun sur l'importance de préparer et optimiser les chances de réussite de ces étapes cruciales non seulement pour la personne directement concernée, mais également pour les équipes et l'organisation plus généralement.

Le développement continu des compétences

CFO : Que se passe-t-il si nous les formons et qu'ils s'en vont ?

CEO : Que se passe-t-il si nous ne les formons pas et qu'ils restent ?

(What happens if we train them and they leave?

What happens if we don't and they stay?)

Comment les managers peuvent-ils s'ajuster, apprendre et se développer au sein de leur fonction (*voir schéma page suivante*) ?

La fonction de manager requiert des compétences et aptitudes particulières, la capacité de gérer les situations complexes et de stress, de faire preuve d'inventivité face à des situations nouvelles...

Le renforcement des compétences suppose probablement l'établissement d'une grille des compétences jugées indispensables (*must have*) et des compétences "bonus" (*nice to have*).

Il nous appartient de les énumérer et de mettre en place les conditions de leur émergence et de leur consolidation au sein d'Altrad, par exemple au travers :

- de cycles et de parcours de formation;
- de coachings personnalisés;
- du séminaire Altrad de décembre;
- de retraites de leadership;
- d'événements *ad hoc*;
- ...

Investir dans le développement de nos managers nous apparaît comme l'une des clés de voûte de la création de valeur humaine au sein d'Altrad.

Grille des compétences managériales



La communication organisationnelle des leaders au service de l'excellence

Selon Boris Groysberg (professeur à Harvard) et Michael Slind (consultant) – et tel qu'illustré par le modèle qu'ils ont développé –, la communication unidirectionnelle et *top-down* entre les leaders/managers et leurs collaborateurs n'est plus ni utile, ni réaliste, ni en phase avec les besoins des entreprises¹.

Les leaders sont à même de générer un engagement de bien meilleure qualité et d'accroître leur crédibilité par la mise en place d'une conversation authentique avec les personnes qui travaillent pour et avec eux.

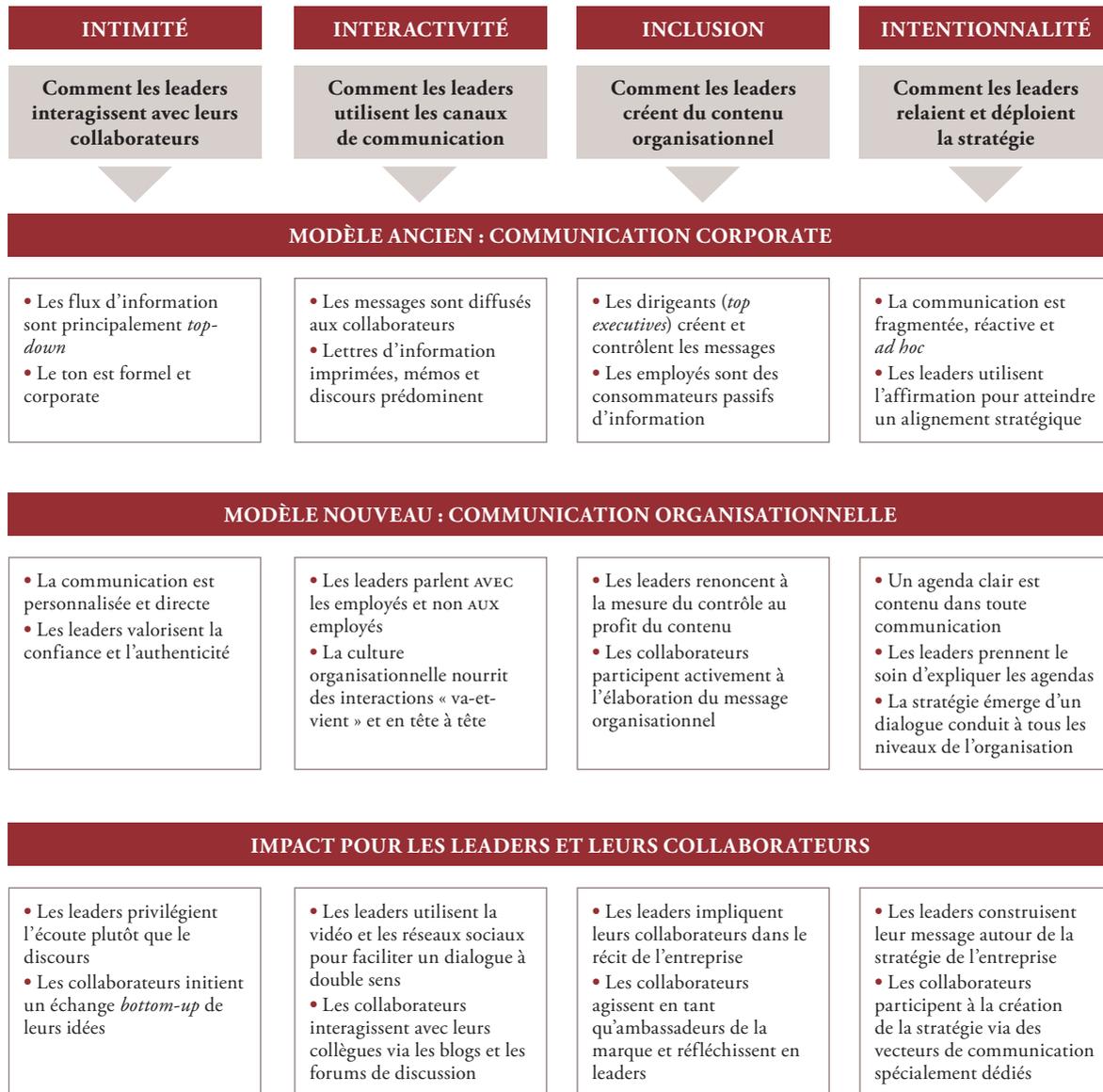
La réalité qui se fait jour sous l'influence du développement notamment des réseaux sociaux est que les employés trouvent désormais une audience plus large et une possibilité d'expression (quasi) publique. Que leurs managers l'apprécient ou non, ils utilisent ou utiliseront cette opportunité que leur offre la technologie.

Dès lors, autant créer les conditions d'un dialogue authentique et vertueux pour tous.

L'un des grands défis de l'implémentation de l'intelligence collective réside dans la capacité de l'organisation et de ses managers à gérer le conflit potentiel entre intérêts individuels et intérêts collectifs.

1. Selon Boris Groysberg (professeur à Harvard) et Michael Slind (consultant).

Éléments de dialogue organisationnel



Les valeurs que mettent en avant les entreprises, au travers notamment de leur communication institutionnelle, et qu'elles tentent d'incarner au quotidien sont essentiellement des valeurs groupales. Il en va ainsi de valeurs telles que la collaboration, la cohésion, la coopération...

Dans le même temps, les valeurs qui participent à la sélection, au maintien et à la progression des individus au sein de l'organisation sont essentiellement des valeurs individuelles : l'excellence, la loyauté, l'engagement... De plus, les besoins que les salariés cherchent à satisfaire, par exemple les besoins de reconnaissance, sont eux aussi beaucoup plus individuels que groupaux.

Comment, dès lors, parvenir à résoudre l'équation du juste équilibre entre des intérêts potentiellement divergents ?

Cela passe notamment par le développement personnel des managers d'une part et participe 1. de la mise en place et de l'adhésion à un contrat collaboratif et 2. de la promotion de valeurs telles que le partage, le respect, la confiance et la responsabilité d'autre part.

Selon nous, la mise en place de l'intelligence collective répond d'une certaine manière aux mêmes exigences que le développement de la compétence managériale, laquelle repose principalement sur les compétences relationnelles.

L'intelligence relationnelle est communément décrite comme comprenant l'intelligence verbale (c'est-à-dire la capacité à communiquer), l'intelligence intrapersonnelle (c'est-à-dire la capacité à se connaître, se comprendre soi-même) et l'intelligence interpersonnelle (c'est-à-dire la capacité à comprendre l'autre, ce que l'on désigne également par empathie).

Le management individuel, en vertu duquel sont développées l'autonomie, la motivation et les compétences d'un collaborateur, est un principe de base du management.

Selon le même schéma, le management collectif ou management d'équipe vise à développer l'autonomie, la motivation et les compétences d'une équipe.

Dans les deux cas, ce qui est recherché est la satisfaction d'objectifs, et par suite la performance, voire l'excellence, c'est-à-dire la création de valeur.

Le management de l'intelligence collective suppose la recherche et l'implémentation des réponses aux questions suivantes :

- Qui effectue la recherche de l'information ?
- Qui réfléchit ?
- Qui est consulté et donne son avis ?
- Qui décide ?
- Qui capitalise l'information ?
- Qui agit ?
- Qui contrôle ?

En promouvant une organisation matricielle, Altrad encourage d'ores et déjà le développement de l'intelligence collective, une communication multidirectionnelle et le type de collaboration qui en est le corollaire.

EXCELLENCE PROFESSIONNELLE PERSONNELLE

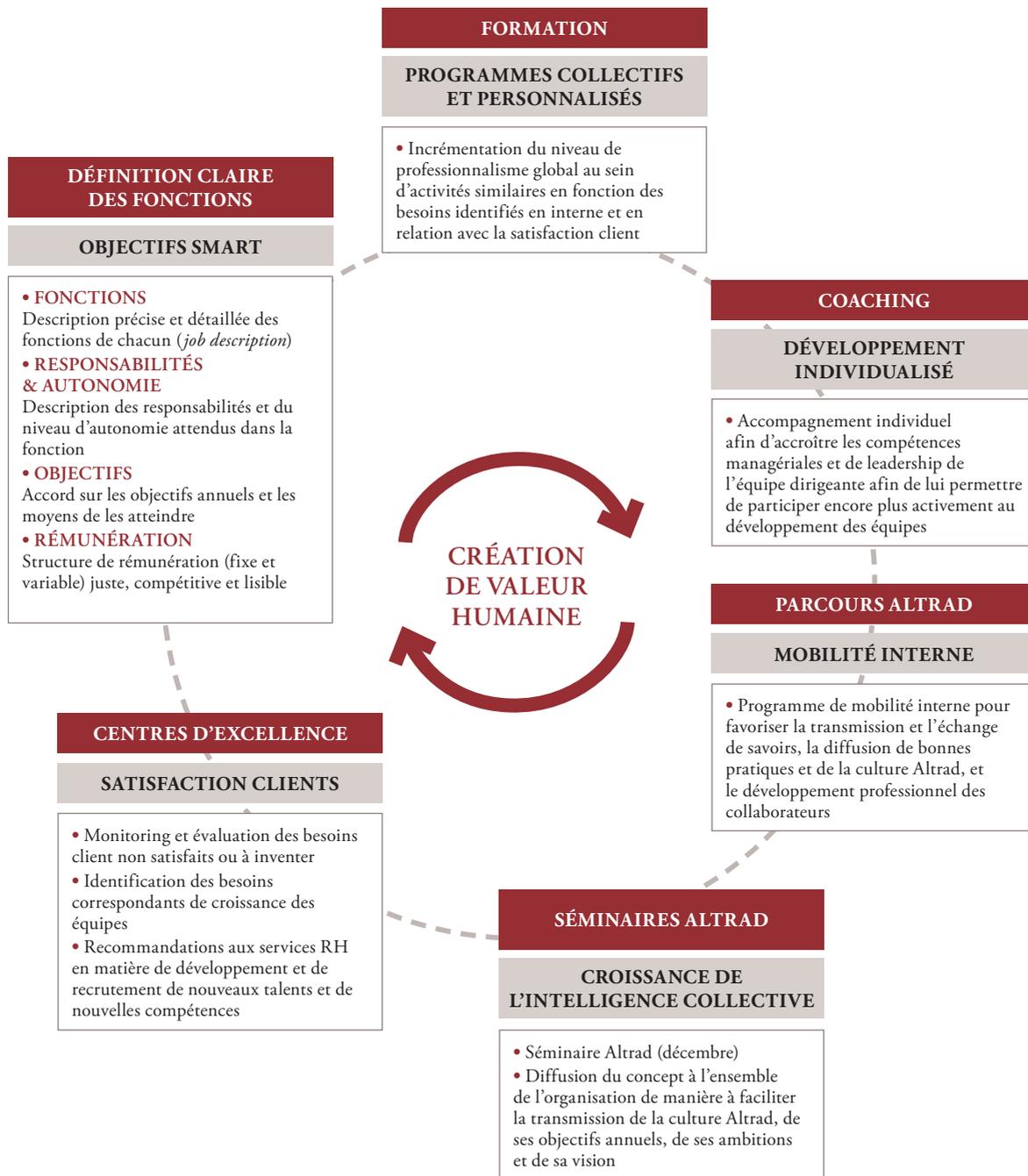
Créer de la valeur humaine, concourir au développement des individus et des équipes, et par suite à la croissance d'Altrad, suppose :

- un processus adéquat de croissance professionnelle individualisée dont l'efficacité peut être appréciée au travers de l'évaluation de l'atteinte d'objectifs individuels et collectifs ;
- une mesure de l'engagement des collaborateurs, composante essentielle du succès du groupe.

Ainsi, il est proposé de repenser le processus existant de développement des collaborateurs sous l'angle de la création de valeur.

Le schéma ci-dessous suggère un possible cycle de croissance de chacun au sein d'une trajectoire de carrière individualisée, adaptative et apprenante au service du développement de chacun, de la croissance du groupe et de la satisfaction client.

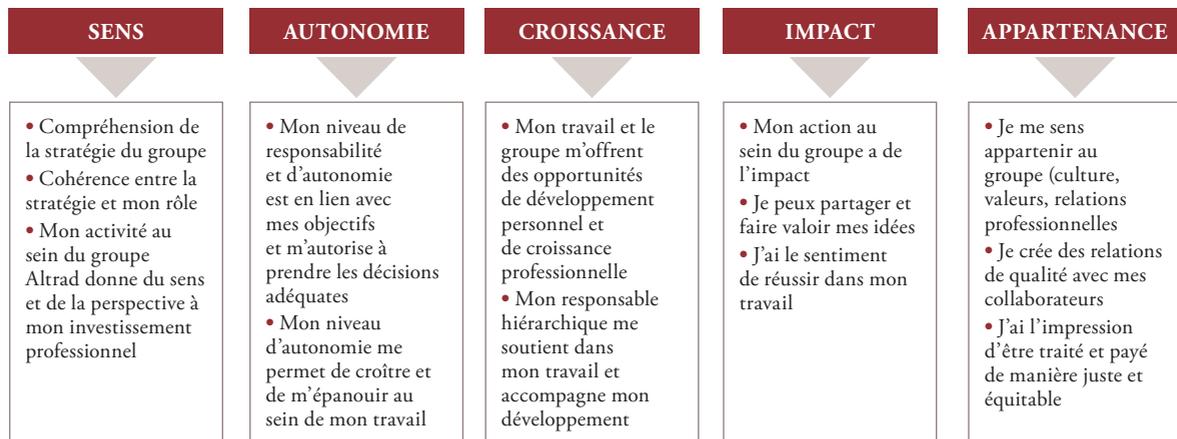
Trajectoire de développement professionnel des collaborateurs Altrad



Il est également proposé de conduire – sur une base annuelle – une enquête d'engagement de l'ensemble des collaborateurs du groupe, qui pourrait s'articuler autour de cinq axes principaux :

- le sens;
- le niveau de responsabilisation et par suite d'autonomie;
- la croissance;
- l'impact;
- l'appartenance.

Modèle simplifié d'enquête relative à l'engagement des collaborateurs Altrad



Enfin, en lien avec la création de valeur économique, créer de la valeur humaine suppose la satisfaction de la sécurité des personnes (collaborateurs du groupe, clients, fournisseurs...) et des sites.

Il est proposé d'identifier – voire d'imaginer – ensemble une série d'indicateurs permettant l'évaluation des processus de sécurité déjà adoptés (et ceux à adopter) afin de garantir au mieux la sécurité des personnes, des biens et des sites.

Création de valeur humaine : conclusion provisoire

Nos récents échanges et les recherches plus théoriques effectuées nous ont permis – collectivement – de mettre en avant une série 1. de constats et d'éléments de diagnostic, 2. de traductions de ces évolutions globales à l'échelle du groupe Altrad et 3. de premiers axes de création de valeur humaine spécifiques à notre groupe. Nos prochains échanges et réunions – dont le séminaire Altrad 2019 – constitueront autant d'occasions d'approfondir notre réflexion et de faire émerger un ensemble de métaprinipes qu'il appartiendra ensuite à chaque entité du groupe de décliner selon son environnement, ses objectifs et ses besoins.

La vision Altrad 2020 et le futur développement stratégique de création de valeur humaine qu'elle sous-tend constituent un programme très ambitieux qui, cela est prévisible, engendrera à la fois enthousiasme et attentes à la hauteur de ce même enthousiasme.

L'agilité d'Altrad et l'engagement de ses collaborateurs sont des atouts majeurs au service de la réussite des changements qu'ensemble nous imprimons.

Néanmoins, la gestion de la définition de nos axes de développement en matière de création de valeur humaine, de leur mise en œuvre et de leur déploiement au sein du groupe suppose que nous fassions preuve à la fois de détermination, mais aussi d'humilité et de patience. Le processus prendra un certain temps, sinon un temps certain, et nécessitera des ajustements "au fil de l'eau".

LA CRÉATION DE VALEUR ÉCONOMIQUE

Évaluer et accroître la satisfaction client et la qualité de l'offre Altrad

Les travaux et réflexions que nous avons conduits l'an dernier à l'occasion de la définition et de la mise en place du projet Altrad 2020 centré sur le développement du groupe nous ont permis de parvenir à l'élaboration de premières idées et conclusions, que nous rappelons ci-dessous.

Exceller, c'est d'abord et avant tout promouvoir nos domaines de compétences, en d'autres termes faire ce que l'on sait bien faire, à savoir un service multidisciplinaire de standing international de tout premier ordre.

Cela suppose un leadership affirmé en tant que fournisseur unique de solutions intégrées dans les secteurs :

- de l'échafaudage, de l'étais et de l'étalement ;
- de l'isolation et de la peinture ;
- des services de maintenance, de la construction au déclassement ;
- de l'inspection et du contrôle de conformité ;
- de l'instrumentation électrique ;
- des services d'ingénierie.

Exceller, c'est comprendre et devancer les besoins de nos clients grâce :

- à un réseau de collaborateurs solidement implantés localement, qui ont su développer et maintenir des relations de confiance ;
- à une équipe inventive et connectée à même de suivre les progrès de son industrie et de concevoir des offres de services et de produits innovantes.

Nos clients exigent qualité, fiabilité et sécurité. Ils sont à la recherche :

- d'un interlocuteur unique et de confiance, à même de s'engager dès l'initiation de leurs projets et de les accompagner tout au long du cycle de vie de leurs sites ;
- de solutions intégrées ;
- de processus lisibles et simplifiés ;
- de conditions financières, économiques et contractuelles justes et adaptées.

Exceller, c'est également croître non seulement avec ambition, mais aussi avec raison, de manière à garantir à chaque étape du développement de l'organisation un service de qualité continue et comparable.

Cela implique de poursuivre la stratégie d'expansion et de montée en compétence du groupe en :

- initiant de nouveaux partenariats dans des domaines stratégiques (*joint ventures, business relationships...*);
- en complétant le portefeuille de sociétés.

L'excellence opérationnelle ne peut être obtenue que par l'adhésion de tous au principe d'amélioration continue et à la valeur d'excellence, ainsi que par la diffusion en interne des meilleures pratiques, idées, méthodes et solutions d'origine interne ou externe.

Elle est soutenue par le développement au sein du groupe d'un réseau de centres d'excellence – les centres d'excellence Altrad ou AEC – à même de déployer les politiques et initiatives mises en œuvre aux plans local, régional et central. Véritables leviers opérationnels d'atteinte des objectifs à court, moyen et long terme du groupe, ces centres d'excellence sont implantés localement (si possible au sein de chaque filiale) et/ou régionalement, et au sein des *progress units*, notamment au sein de la PU en charge du *business development*.

Excellence opérationnelle et satisfaction client sont intimement liées. Par la diffusion de sa stratégie de création de valeur, Altrad entend créer les conditions de l'intensification de sa culture d'excellence et impacter positivement non seulement sa performance, mais aussi l'enchantement de ses clients.

Concrètement, que préconisons-nous? Créer les conditions d'une création de valeur économique forte par la promotion de l'excellence opérationnelle, d'une croissance soutenue et maîtrisée, d'une innovation audacieuse, toutes intimement liées à la création de valeur humaine, RSE et financière.

Les contributions que vous avez récemment partagées envisagent des axes d'adaptation et de progrès pour Altrad, comme résumé dans le schéma en page suivante.

EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE : QUALITÉ DES PRODUITS ET SERVICES ET SATISFACTION CLIENT

Comme toute entreprise, Altrad a pour mission – au sens restrictif du terme – de fournir des produits et services à ses clients dans un cadre défini.

Le groupe doit tenir compte :

- du contexte socio-économique et des environnements spécifiques (notamment culturels) dans lesquels il évolue, et avec lui l'ensemble de ses entités;
- du projet qu'il s'est donné – en l'occurrence le projet Altrad 2020 dans l'immédiat –, impulsé par sa gouvernance (fondateur, actionnaires) et son équipe dirigeante;
- de sa chaîne de valeur, c'est-à-dire l'ensemble de ses ressources (humaines, matérielles et immatérielles) et *process*.

Axes de création de valeur économique



Dans la logique systémique que nous privilégions – et au nom de laquelle nous envisageons la mission d'Altrad et l'impact de ses actions –, la question de l'excellence opérationnelle est intimement liée à la création de valeur humaine, RSE et financière.

Néanmoins, afin d'en simplifier l'approche, il convient de l'appréhender au regard des défis spécifiques qui sont les siens, nommément :

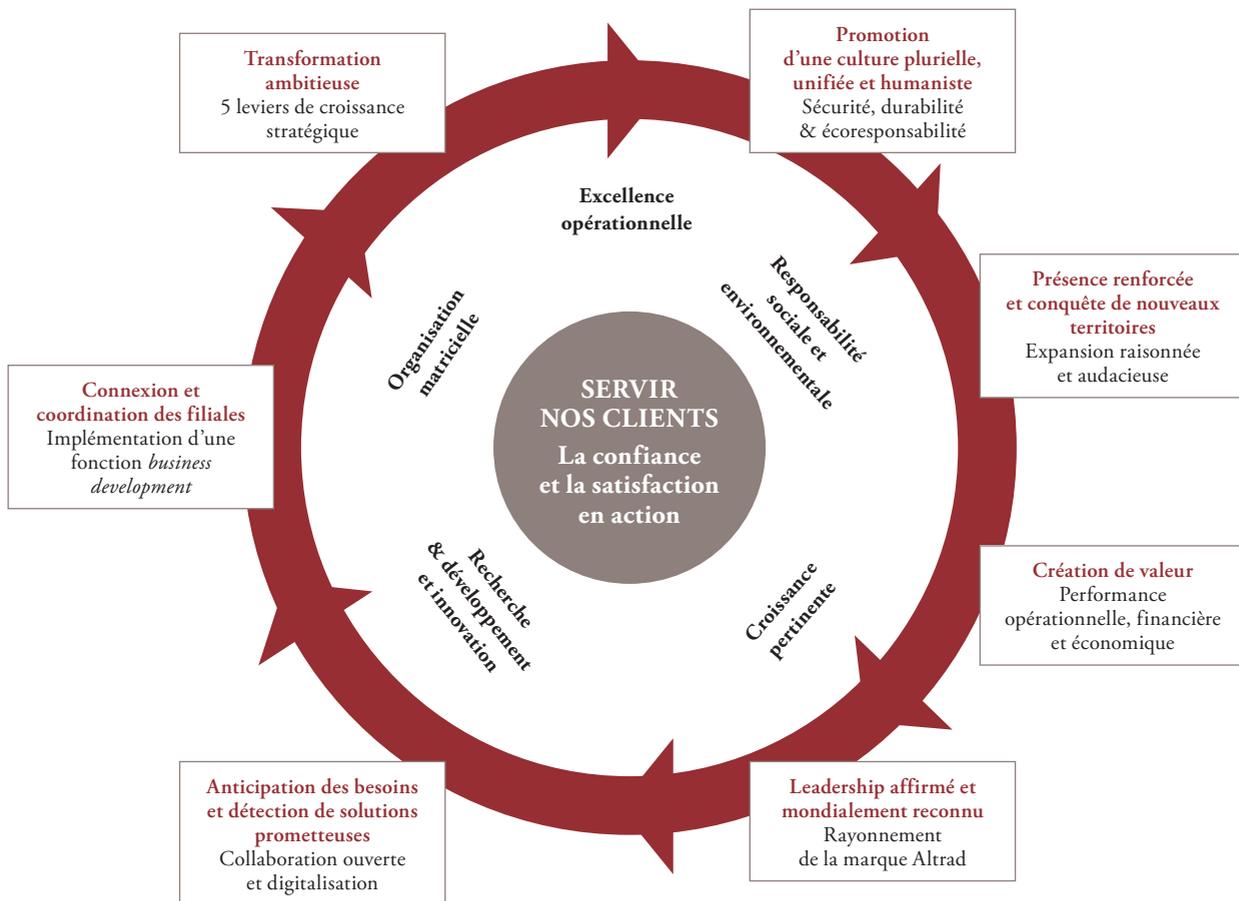
- ceux de la compétitivité de l'offre Altrad : favoriser la meilleure adéquation de cette offre aux exigences de ses clients et du marché
 - incrémentation du niveau de qualité des produits et services du groupe,
 - meilleur ratio qualité/prix;
- ceux de processus efficaces qui permettent de satisfaire l'objectif de compétitivité tout en préservant et en augmentant la sécurité et la qualité de vie au travail, et tout en minimisant l'impact sur l'environnement;
 - et ce dans l'objectif majeur et ultime de la satisfaction de ses clients.

Depuis sa création, le groupe Altrad :

- se construit autour de valeurs fortes et singulières qui placent le client au cœur de ses préoccupations, dans une conception humaniste du management incluant le respect des personnes et des différences culturelles ;
- s'attache à faire progresser de façon permanente son organisation et son processus décisionnel au service du client.

Pour réaliser son ambition, Altrad a mis en œuvre sa stratégie de transformation "Altrad 2020" centrée sur ses clients, garante de qualité et de valeur pour l'ensemble de ses partenaires et ainsi à même de préserver une croissance rentable dans la durée.

Altrad 2000, leader mondial de l'équipement pour la construction et des services à l'industrie



Instaurer et animer une telle culture client à l'échelle du groupe sous-entend que chaque collaborateur, quels que soient son rôle, sa fonction, sa localisation géographique, son ancienneté au sein d'Altrad, soit convaincu que par ses actions et son comportement, il a le pouvoir de faire la différence.

Inspirer et inculquer de nouvelles compétences et savoir-faire auprès des équipes de management existantes qui gèrent au quotidien la relation client.

Cela suppose :

- de coordonner nos actions commerciales et de gestion de nos clients, grâce à une structure matricielle et flexible, de manière à maintenir et développer une relation client de première qualité aux plans local et régional et d'appréhender plus centralement les clients internationaux et grands comptes;
- de favoriser une approche adaptée à chaque client, qui privilégie la personnalisation de l'ensemble des services, de la prestation industrielle à la gestion de la relation commerciale;
- d'être la référence pour les clients, les fournisseurs et les équipes, en d'autres termes, d'avoir pour objectif commun et partagé d'être le partenaire de choix sur chacun de nos marchés.

Objectifs

Rétention maximale de nos clients

Concrètement, cet état d'esprit doit pouvoir se mettre au service de la conquête et de la préservation de nos clients. Ensemble, nous visons une rétention de 100 % de nos clients.

Enchanter nos clients

Chacun contribue à créer de la valeur pour les clients du groupe et a de l'impact pour créer de l'enchantement client.

Se rapprocher de nos clients...

Privilégier une écoute attentive des besoins explicites et implicites de nos clients...

- grâce à une solide implantation locale qui entretient une relation de proximité avec les clients et prospects;
- grâce à un outil de CRM performant (données, analyses, mesure de satisfaction, *scoring*...);
- grâce à un dialogue permanent entre les filiales, les PU et la holding, animé par la PU *business development*.

... selon une approche différenciée et personnalisée :

- allouer nos ressources en fonction de nos clients, de leurs enjeux, de leur profil et de leur culture;
- privilégier une approche cross-fonctionnelle et flexible du portefeuille client...

... afin d'imaginer des solutions techniques et commerciales innovantes, performantes et pertinentes pour satisfaire et anticiper les besoins actuels et futurs (biens et services) de chacun de nos clients.

La satisfaction de nos clients suppose une triple démarche d'excellence opérationnelle :

- une démarche de qualité qui consiste à fournir régulièrement, dans les temps impartis, au meilleur prix, un produit ou un service conformes aux exigences des clients;
- une démarche d'excellence qui s'intéresse à l'ensemble des parties prenantes (clients, fournisseurs, collaborateurs du groupe...) et qui nécessite une évaluation des attentes de chacun et la mesure de leur perception sur la qualité des produits et services;
- une démarche RSE (cf. infra) qui concerne l'ensemble des parties prenantes, mais aussi celles qui sont impactées par l'activité du groupe (et qui l'impactent elles-mêmes).

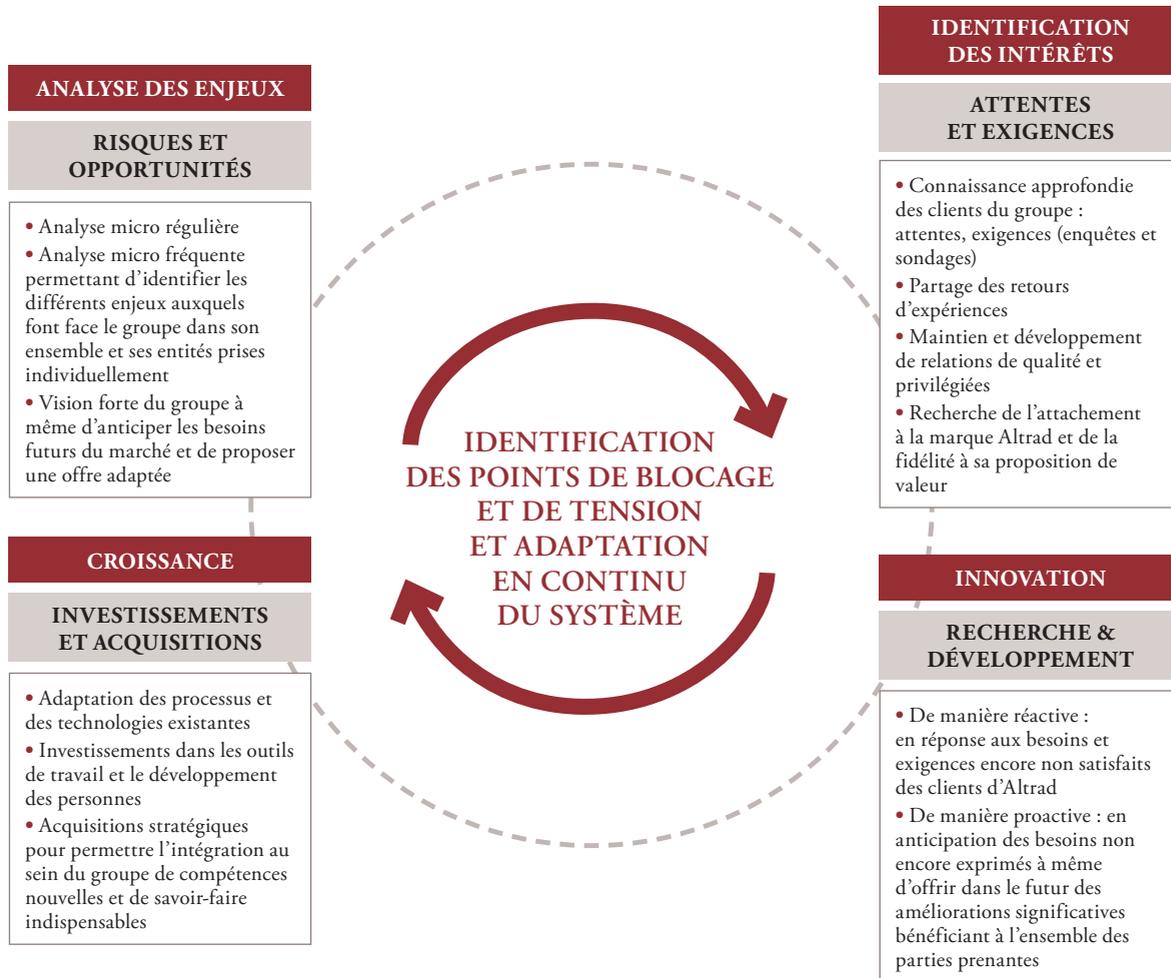
Le point commun de ces trois démarches – qui placent en leur centre la recherche de la satisfaction des clients – est la recherche active et la prise en considération efficace des attentes de l'ensemble des parties prenantes.

Elles reposent sur un processus d'amélioration continue, qui suppose :

- l'analyse des enjeux (risques et opportunités);
- l'identification des intérêts des parties prenantes;

- la compréhension de la nature des relations entre chacune d'entre elles et le groupe (dans son ensemble et dans le détail des relations particulières de chacune de ses entités) ;
- la mise en lumière des points de blocage et de tension dans le système ;
- un mode de fonctionnement global et cohérent orienté vers l'objectif clairement défini, précisé et accepté de la satisfaction des clients, et, au-delà, celui de création de valeur totale.

Excellence opérationnelle et processus d'amélioration continue

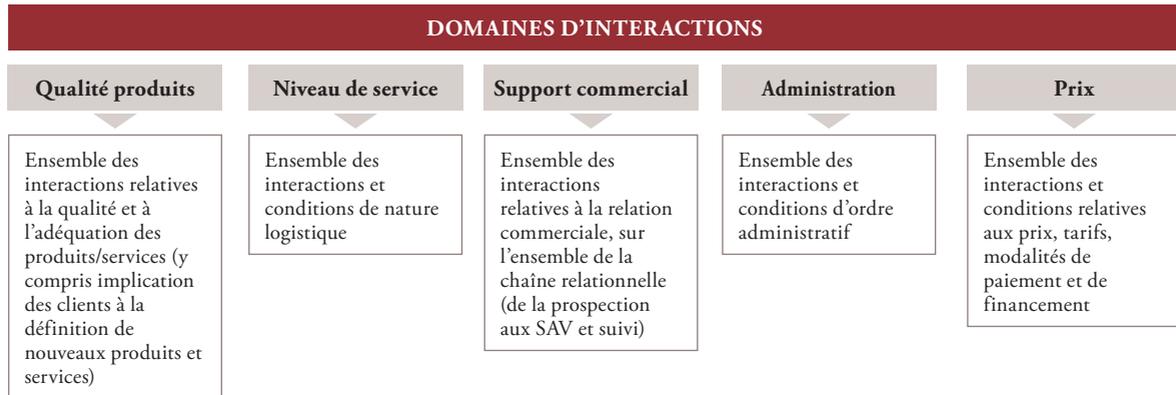


Il nous appartient de définir et réaffirmer les critères de qualité incontournables auxquels le groupe entend se soumettre (métaprinipes) et les critères plus spécifiques afin de garantir la compétitivité de ses produits et services.

La qualité de l'offre du groupe Altrad (produits et services et processus associés) conditionne le niveau de satisfaction des clients.

Il est proposé de réfléchir ensemble à la sélection d'une série d'indicateurs pertinents à même de mesurer – en différents points stratégiques – toutes les interactions que les clients peuvent avoir avec l'entreprise.

Modèle simplifié d'enquête de satisfaction client



Un mécanisme d'enquête multicanal auprès de ces mêmes clients pourra être mis en place afin de circonscrire au mieux leurs besoins et leurs attentes et d'évaluer les éventuels écarts entre le service délivré et le service attendu.

À la mesure de la satisfaction client, il convient sans doute d'ajouter le suivi et l'analyse régulière et partagée d'autres indicateurs à même de mesurer l'activité économique du groupe et de prévoir en amont les conséquences des décisions stratégiques en matière de résultat financier :

- ventes en volume ;
- ventes en valeur ;
- marge commerciale ;
- *spread* (hausse des prix par rapport à l'inflation) ;
- évolution du coût industriel ;
- évolution des autres coûts ;
- etc.

EXCELLENCE ET CROISSANCE

Altrad est aujourd'hui un leader international dans le domaine des services de maintenance à l'industrie et de l'équipement pour la construction.

Les acquisitions réalisées ces dernières années ont permis au groupe de connaître une croissance substantielle.

Désormais, Altrad offre une activité multidisciplinaire stable, diversifiée et équilibrée.

Notre activité se répartit entre deux domaines : la branche Services représente 80 % et la branche Équipement, 20 %.

La multiplicité de ses sources de revenus, la pluralité de ses marchés et une présence géographique diversifiée permettent au groupe de bénéficier d'une stabilité certaine et de faire preuve d'une capacité de résilience affirmée.

Avec à sa tête une équipe de management et d'opérationnels expérimentés et de toute première qualité, Altrad dispose d'une structure organisationnelle et managériale stable et performante.

Les indicateurs de la santé du groupe sont solides et encourageants :

Santé financière	Stratégie
<ul style="list-style-type: none"> • Un modèle économique étayé par un cash flow ferme et soutenu issu de contrats de maintenance pluriannuels. • Une création de valeur et des indicateurs de performance financière et de croissance. continue qui ont fait leurs preuves. • Un bilan solide avec des leviers financiers modérés, un profil de cash flows et de gains robustes. • Des marges opérationnelles résistantes et durables atteintes grâce à la mise en œuvre d'un mix services et marchés. • Un carnet de commande de près de 3 milliards d'euros qui autorise une bonne visibilité quant aux chiffres d'affaires et résultats futurs. • Un capital majoritairement familial, détenu par un actionnariat stable, solidaire et soutenant qui partage une vision à long terme commune : <ul style="list-style-type: none"> – une participation remarquable de l'État français au travers d'un investissement en capital de 10 % via la banque d'investissement BPI, laquelle détient également des obligations convertibles et des obligations remboursables en actions ; – un recours à la compétence d'investisseurs prestigieux et de partenaires financiers pour soutenir la croissance du groupe et ses investissements. 	<ul style="list-style-type: none"> • Notre vision : devenir le leader mondial multidisciplinaire des services à l'industrie sur les marchés clés autour du globe. • Une stratégie de croissance externe claire basée sur des acquisitions complémentaires et créatrices de valeur. • Une stratégie de croissance organique profitant des opportunités de gains d'exploitation, synergies et économies d'échelle. • Une veille active des opportunités d'activités complémentaires susceptibles de renforcer nos capacités de distribution. • Continuer de construire et consolider notre réputation et notre légitimité au travers de notre capacité à créer des synergies et à maîtriser les coûts grâce aux acquisitions. • Maintenir le rôle fondamental que joue l'activité Équipement au sein de notre politique de croissance. • Mise en place d'une fonction <i>business development</i> de première importance pour accroître la proximité client et le succès de nos projets majeurs.

Clients	Marchés (en % du total des ventes)
<ul style="list-style-type: none"> • Une présence internationale avec des opérations d'échelle mondiale (à l'exclusion du continent américain). • Un impressionnant portefeuille de clients industriels <i>blue chips</i> de renommée mondiale sur tous nos marchés cibles. • Une offre services élargie et une présence mondiale renforcée qui bénéficient à l'ensemble de nos clients. • Compétences spéciales et pointues ayant fait leurs preuves sur des projets multisectoriels de grande envergure. • Présence dans 49 pays et représentation dans plus de 100 pays. • Présence, échelle et savoir-faire à même d'offrir des solutions intégrées à toutes les demandes de nos clients. • Processus de <i>rebranding</i> en cours pour accroître la notoriété et la reconnaissance de la marque Altrad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pétrole et gaz : 50 %. • Construction : 20 %. • <i>Process</i> : 19 %. • Énergie : 11 %. • Accent porté sur les services de maintenance qui offre au groupe une protection contre la volatilité cyclique du secteur de l'énergie. • Identification d'opportunités intéressantes dans le secteur de l'énergie. • Volonté de positionner le groupe dans le secteur des énergies renouvelables, secteur clé en termes de RSE et de développement durable.

EXCELLENCE ET INNOVATION

La recherche et l'innovation sont l'un des piliers de la stratégie du groupe, en ce qu'elles participent à l'augmentation de l'offre de produits et de services et à la création de solutions à forte valeur ajoutée.

Désireux d'augmenter la valeur ajoutée de ses produits et services, le groupe Altrad s'est engagé dans une politique stratégique de développement de la recherche et de l'innovation.

Il mise sur ces deux leviers pour se différencier plus avant auprès de ses clients actuels et futurs, à tous les niveaux de la chaîne de valeur, depuis la création jusqu'à la conception de biens et de services, en passant par leur commercialisation.

R&D et innovation (notamment ouverte) font partie intégrante de la stratégie d'excellence mise en œuvre par Altrad et contribuent au renforcement de la compétitivité du groupe.

Elles doivent s'accompagner d'une transformation digitale d'envergure, à même de doter le groupe des outils informatiques et de mise en relation indispensables à la délivrance de ses services au meilleur niveau de qualité et de fiabilité, et à son développement.

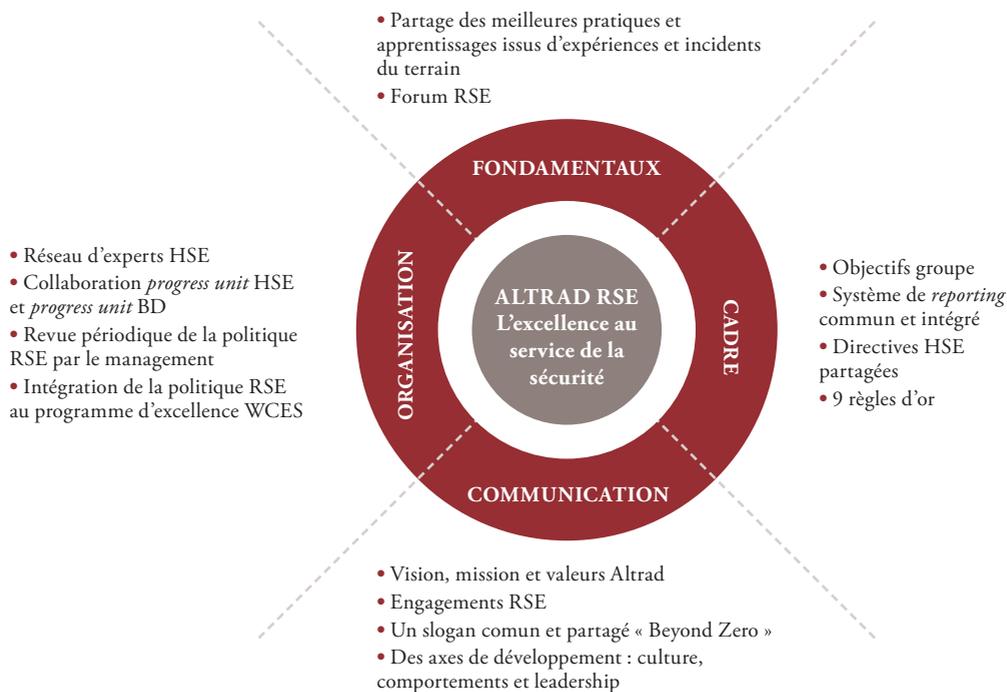


LA CRÉATION DE VALEUR SOCIALE, SOCIÉTALE ET ENVIRONNEMENTALE

POLITIQUE RSE

*Évaluer et mesurer l'impact social et environnemental du groupe
Gérer les risques et promouvoir la sécurité des biens et des personnes*

Afin de mettre en œuvre avec succès la politique RSE du groupe, chaque entité d'Altrad se doit d'agir selon nos règles d'or et d'intégrer une série de facteurs déterminants et éléments clés pour déployer notre culture de sécurité.



La politique RSE du groupe fait l'objet d'un monitoring permanent afin de garantir à chaque instant un niveau d'excellence optimal et d'impliquer chaque jour un peu plus l'ensemble des collaborateurs d'Altrad.

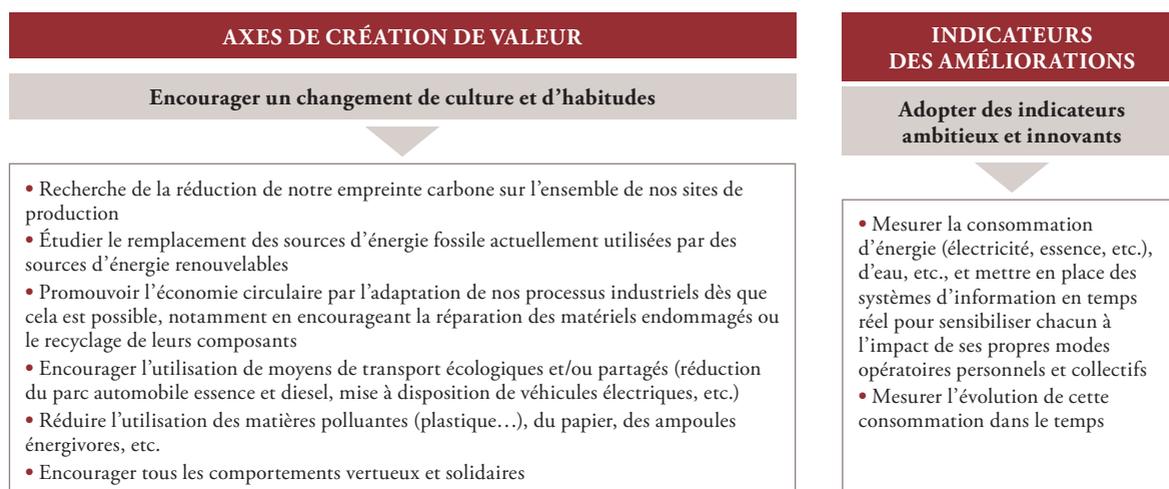
Son intégration au sein du programme Excellence et du périmètre de responsabilité des PU RSE et BD permettra de faire progresser la sécurité, la santé, l'environnement et l'éthique à tous les niveaux de l'organisation et à chaque étape du processus de création de valeur.

Dans ce domaine également, il est proposé de sélectionner une série d'indicateurs pertinents afin de mesurer l'impact (négatif et positif) du groupe Altrad sur l'environnement et de mettre au jour les améliorations à apporter afin de satisfaire notre exigence environnementale et notre ambition éthique.

Concrètement, que préconisons-nous? Créer les conditions d'une création de valeur RSE ambitieuse reposant sur quatre axes principaux, traversés par une logique de ressourcement différenciée (*voir infra*).

Les contributions que vous avez récemment partagées envisagent des axes d'adaptation et de progrès pour Altrad en matière de protection de l'environnement, comme résumé dans le tableau suivant :

Axes de création de valeur environnementale



Créer de la valeur sociale, sociétale et environnementale emprunte la voie d'un engagement fort que nous entendons décliner selon quatre axes principaux (*voir schéma page suivante*).

Conscient des enjeux environnementaux globaux, de la nécessité 1. de s'inscrire dans une logique de protection et d'utilisation raisonnée des ressources naturelles, 2. de respecter au mieux les grands équilibres écologiques, 3. de favoriser la protection de nos collaborateurs sur leur lieu de travail, lesquels peuvent se révéler des sites exposés, et 4. de participer au développement des populations, Altrad s'est fixé depuis quelques années des objectifs RSE ambitieux et exigeants.

Il nous appartient de poursuivre notre engagement sur la voie de l'excellence RSE et d'identifier les axes de création de valeur correspondants. Notre objectif est simple : faire d'Altrad un groupe vertueux et éthique, et la référence dans son secteur d'activité sur les quatre axes ci-contre.

Altrad : un engagement RSE ambitieux, un groupe vertueux et éthique



Conscients que le développement durable n'est plus aujourd'hui une option mais bien un impératif, que la participation au développement des communautés et territoires sur lesquels nous sommes implantés est constitutive de notre raison d'être, que le bien-être et la sécurité au travail de nos collaborateurs et des intervenants extérieurs ne se négocie pas et qu'elle constitue le terreau qui nourrit notre performance, notre ambition est de participer activement à un triple ressourcement ou chemin de création de valeur, qui traverse les quatre axes ci-dessus :

- ressourcer la planète;
- ressourcer les communautés et territoires locaux et régionaux;
- ressourcer les hommes et les femmes du groupe Altrad.

Créer de la valeur pour la planète, c'est la ressourcer grâce à...

- une gestion durable et responsable des ressources naturelles qui entrent dans la composition et la fabrication de nos produits, qui sont impactées par nos activités de service et de transport, qui sont potentiellement affectées par nos processus industriels;

- une contribution active et exigeante à la lutte contre le dérèglement climatique;
- une volonté implacable de préserver, restaurer et favoriser la biodiversité indispensable à la préservation de la vie et à l'habitabilité de notre planète.

Créer de la valeur pour les communautés et les territoires locaux, c'est les ressourcer grâce à...

- l'invention et la construction de nouveaux modèles de relations respectueux des intérêts et cultures de chacun;
- la volonté d'imaginer et développer des modèles de création de valeur bilatéraux et multilatéraux;
- le renforcement 1. du développement économique et écologique des territoires et 2. de leur attractivité pour favoriser leur dynamisme et le bien-être de leurs populations;
- la participation à 1. la mise en place d'activités de première nécessité ou 2. le maintien des services essentiels à la santé et au développement des personnes;
- l'implantation de programmes éducatifs destinés à soutenir ou faire naître des initiatives locales d'éducation ou d'insertion à destination des enfants et des personnes en situation de grande fragilité ou d'exclusion.

Créer de la valeur pour les hommes et les femmes du groupe Altrad, c'est les ressourcer grâce à...

- la garantie d'un environnement de travail sécurisé, sûr et sain, propice au bien-être des collaborateurs du groupe;
- la mise en place des conditions (cf. *Altrad Knowledge Management & High Performance Model*) à même de favoriser le développement professionnel de chacun, l'engagement de chaque collaborateur et la croissance de tous;
- la défense des droits humains, le respect des diversités, la protection des droits sociaux fondamentaux, dans le respect le plus strict de la légalité.

Nos systèmes de management actuels assurent d'ores et déjà la mise en œuvre de ces axes de ressourcement. Il nous appartient néanmoins de les examiner sans complaisance et d'identifier les éventuels freins et pièges de création valeur.

Nous préconisons dans un premier temps de redéfinir plus spécifiquement chacun de nos quatre objectifs RSE en matière de sécurité & santé, environnement naturel, croissance et implantation locale au travers du prisme de création de valeur et de ressourcement, et de leur adjoindre les indicateurs de performance adéquats.

Nous sommes conscients qu'il s'agit là d'un processus qui s'inscrit dans le temps, probablement sur plusieurs années. Notre détermination à renforcer les mesures déjà prises en ces domaines est forte. Elle doit s'accompagner d'une certaine évolution des mentalités, à tous les niveaux de l'entreprise, sachant que nous bénéficions aujourd'hui d'un environnement porteur (voire contraignant), à même de soutenir nos efforts.

Les valeurs Altrad de respect, de solidarité, de courage, d'humilité et de convivialité constituent, nous le croyons, des véhicules propices à la circulation de notre message en matière de RSE non seulement en interne, mais au-delà des frontières de notre groupe.

LA CRÉATION DE VALEUR FINANCIÈRE

RIGUEUR FINANCIÈRE

Évaluer et mesurer la performance financière du groupe au travers d'indicateurs clés encourageant une certaine rigueur financière au service d'une gestion responsable

Les indicateurs financiers (KPIs ou *Key Performance Indicators*) sont des outils de pilotage particulièrement importants en ce qu'ils permettent 1. *a priori* d'identifier les difficultés susceptibles de se présenter et par conséquent de limiter voire supprimer les risques associés et 2. *a posteriori* de comprendre la performance d'Altrad et de mesurer la santé du groupe et de chacune de ses entités. De cette évaluation découle la possibilité de prendre des décisions dans les meilleures conditions et de positionner notre projet sur le chemin du succès.

Nous vous avons invité à réfléchir aux indicateurs financiers complémentaires qu'il conviendrait d'ajouter à notre tableau de bord existant afin de mieux détecter en amont les éventuels risques financiers potentiellement encourus, mais aussi de mieux mesurer l'impact de nos décisions sur la santé financière du groupe. Le tableau ci-dessous rassemble les indicateurs que vous nous avez proposé d'étudier et de prendre en compte désormais.

INDICATEURS FINANCIERS ÉCONOMIQUES				
ROI	<i>Return on capex</i>	<i>Order intake et backlog/on time delivery</i>	CA moyen par collaborateur	Coût moyen complet journalier/horaire

Il nous semble que notre démarche doit s'articuler simultanément autour de deux logiques :

- une logique de mesure et d'évaluation régulière de la performance des filiales du groupe et de la holding, et par suite de leurs dirigeants afin 1. de contrôler la santé financière du groupe et de ses entités et 2. de permettre décisions et ajustements dans les meilleures conditions de temps et d'information ;
- une logique d'identification des pièges de valeur ou de cash (*value et cash traps*, c'est-à-dire les pratiques qui, 1. par défaut de contrôle adapté ou d'attention, ou 2. par négligence

ou ignorance de leur impact, aboutissent à des pertes financières significatives (à l'instar des pertes en valeur économique et financière des stocks invendus).

Afin de nous doter d'un tableau de bord ou *dashboard* à la fois simple, lisible, actionnable et pertinent, nous préconisons d'incorporer des critères de mesure et indicateurs de performance à même de rendre compte de notre activité de la manière la plus précise et des impacts de nos décisions en termes de création ou de destruction de valeur.

Aujourd'hui, le groupe Altrad mesure la performance de ses dirigeants et managers au moyen de trois indicateurs que sont :

- L'EBITDA;
- Le free cash flow;
- Le TRIF (*total recordable Injury frequency*) qui représente la performance sécurité (*Safety*).

L'EBITDA est la mesure de la création de richesse courante avant toute charge calculée. L'EBITDA retenu est un EBITDA récurrent. Il mesure le résultat avant : produits/charges d'impôts, éléments financiers, dépréciations nettes et amortissements d'exploitation et produits/charges non récurrentes.

Le free cash flow, FCF, correspond au cash généré par les flux d'exploitation courants et non courants, après le paiement des frais financiers, des impôts et des investissements de développement et/ou de maintien de l'activité.

Le free cash flow contribue à la variation de dette nette de chaque entité sur la période, il comprend donc à la fois les flux d'exploitation courants et non courants, les flux financiers (intérêts), les flux d'impôt et les flux hors exploitation.

L'EBITDA et le free cash flow ont été retenus comme indicateurs, car ils sont utilisés par l'ensemble de la communauté financière, à la fois pour valoriser le groupe et pour calculer son niveau de levier (*leverage*), et donc sa capacité financière pour le remboursement de sa dette.

Ainsi les formules de calcul de la valorisation de notre groupe (holding et filiales) et du levier les plus utilisées tant pour le groupe que pour ses comparables sont :

- **Méthode de valorisation**

Multiple (10 à 12) × EBITDA – Dette nette

La dette nette est égale à la dette brute diminuée de la trésorerie disponible.

Elle varie chaque année avec le montant du free cash flow généré.

- **Levier financier**

Dette Nette / EBITDA

Le levier financier permet de mesurer la capacité du groupe à rembourser sa dette. Il est aussi le covenant utilisé dans les contrats de crédit syndiqués du groupe, qui permet d'accéder à une tarification plus ou moins avantageuse en fonction de son niveau.

Ainsi, en intéressant les dirigeants d'Altrad à l'EBITDA et au free cash flow, on les intéresse donc directement à la création de valeur du groupe et à la maîtrise d'une structure financière saine.

Par ailleurs, la fixation des objectifs d'EBITDA et de free cash flow permet de couvrir la plupart des indicateurs intermédiaires de gestion de chaque société :

- **L'EBITDA** se calcule de la manière suivante :

	Chiffre d'affaires
×	Taux de marge brute
	Marge brute
-	Frais de structure
+ / -	Dotations et reprises aux amortissements et provisions pris en compte dans la marge brute
=	EBITDA

- le **free cash flow** se définit ainsi :

	EBITDA
+ / -	Variation de besoin en fonds de roulement (Clients, WIP, stocks, fournisseurs)
-	Investissements (Capex) payés
+ / -	Résultat financier cash
+ / -	Éléments non courants cash
-	Impôts cash
+ / -	Autres encaissements / décaissements
=	FREE CASH FLOW = VARIATION D'ENDETTEMENT NET

Ces indicateurs sont challengés et fixés lors de l'établissement du budget, et les différences entre les objectifs budgétaires et le réalisé sont suivies mensuellement pour chacun d'entre eux.

Pendant, le système actuel peut être amélioré par une meilleure prise en compte des éléments liés à la préservation des actifs et à l'optimisation de l'utilisation des ressources (efficience).

L'objectif est de s'assurer du rendement optimal des actifs employés, source de création de valeur, et de se séparer des actifs dormants constituant des non-valeurs en les cédant, afin de récupérer le *cash trap* correspondant.

Il est donc proposé les réflexions ci-après :

→ EBITDA et EBITDA ajusté

Afin de traduire plus en détail et avec plus de fiabilité la création de valeur réellement produite, l'EBITDA pourrait être complété par la prise en compte des pertes de valeur sur actifs circulants, aboutissant à la détermination d'un EBITDA ajusté.

Cela permettra de s'assurer également que les managers sont sensibilisés aux pertes de valeurs sur actifs circulants et au *cash trap* qui pourrait être valorisé.

Ainsi, concernant **les dépréciations des postes, l'actif circulant (stocks, clients et WIP)**, les dotations/reprises de provisions de l'exercice seront prises en compte pour le calcul de l'EBITDA ajusté, tant pour la fixation des objectifs budgétaires que pour le réalisé.

(NB : Les WIP et les stocks comptabilisés en net, passés directement dans la marge et impactant déjà l'EBITDA, ne donneront pas lieu à un ajustement.)

Les éléments non récurrents non prévus au budget devront être validés avec la holding, et pourront être intégrés au calcul de l'EBITDA ajusté. L'analyse sera faite au cas par cas, en distinguant les éléments hors exploitation (litiges...) des éléments d'exploitation (pertes à terminaison...).

Les calculs de cet indicateur de performance d'EBITDA ajusté à vocation strictement interne devront faire l'objet d'une diffusion limitée et réservée au strict objectif de mesure de l'efficacité opérationnelle des managers.

→ Free cash flow

Le free cash flow traduit fidèlement la variation d'endettement net et devrait donc être conservé en l'état.

Une analyse plus poussée des balances âgées des clients, des stocks et des WIP peut être conduite, avec la fixation d'objectifs spécifiques d'apurement pour chaque société, afin d'identifier et de rendre liquides les actifs comportant une certaine ancienneté (à déterminer par filiale).

Ainsi, le FCF budgété pourrait être ajusté en fonction des objectifs de liquidité des actifs dormants, la récupération des créances douteuses, la mobilisation des stocks dormants, permettant ainsi de réaliser (encaisser) le *cash trap* afférent à ces postes.

→ Retour sur investissement / return on assets (ROA)

Afin de mesurer l'efficacité des différentes entités du groupe et leur capacité à générer de la croissance durable à travers la pertinence des investissements décidés en budget, il est proposé d'introduire un indicateur de retour sur actifs ou retour sur capitaux investis et employés.

Les actifs (ou capitaux investis) sont la somme :

- des actifs immobilisés brut + actifs loués IFRS 16 ;
- et du BFR (stock + clients + WIP – fournisseurs) brut.

Le profit généré par ces actifs correspond à l'EBITDA, éventuellement retraité comme indiqué dans le paragraphe précédent.

On peut considérer ainsi que les capitaux investis (au sens strictement financier) sont constitués par les actifs immobilisés bruts augmentés de la valeur des actifs loués au sens des normes IFRS.

Les capitaux employés traduisent quant à eux une réalité économique plus large. Ils sont composés des actifs immobilisés bruts et du BFR Brut (stocks + clients + WIP – fournisseurs + ou – autres créances et dettes exploitation).

Dans les deux cas, le profit généré par ces actifs correspond à l'EBITDA ajusté comme défini dans le paragraphe précédent.

Le ROA peut dès lors avoir deux expressions complémentaires l'une de l'autre.

Par souci de simplification et eu égard aux retraitements nécessaires, il est proposé de calculer le ROA de la manière suivante :

- **ROA sur capitaux investis**
EBITDA ajusté de la période / Valeur moyenne sur la période des actifs immobilisés¹
- **ROA sur capitaux employés**
EBITDA ajusté de la période / Valeur moyenne sur la période des actifs immobilisés et du BFR¹.

À terme, il sera possible d'intégrer à notre tableau de bord d'autres indicateurs financiers susceptibles de compléter avantageusement ceux utilisés aujourd'hui au sein du groupe.

À ce stade, il nous paraît judicieux, pour ne pas dire incontournable, de généraliser l'utilisation des trois indicateurs susmentionnés.

Après avoir fait l'objet d'échanges, les propositions évoquées ci-dessus seront reprises dans le cadre d'une procédure groupe, qui devra être mise en œuvre par chaque entité, pour une application souhaitée à compter du 1^{er} janvier 2020.

Enfin, comme indiqué plus haut, nous préconisons, partout où il convient de le faire, la mise en place de tableaux de bord illustrés, simples d'utilisation, alimentés par les données collectées aux niveaux local et holding afin de permettre un pilotage précis et proactif de nos activités et de leur performance.

Les prochaines étapes de nos réflexions nous mèneront vers 1. la revue de l'ensemble des indicateurs déjà existants, 2. l'analyse de leur pertinence et de leur utilité, 3. le choix et l'adoption des indicateurs clés pertinents dans l'environnement d'Altrad, 4. ainsi que la mise en cohérence du groupe autour de la notion de création de valeur globale.

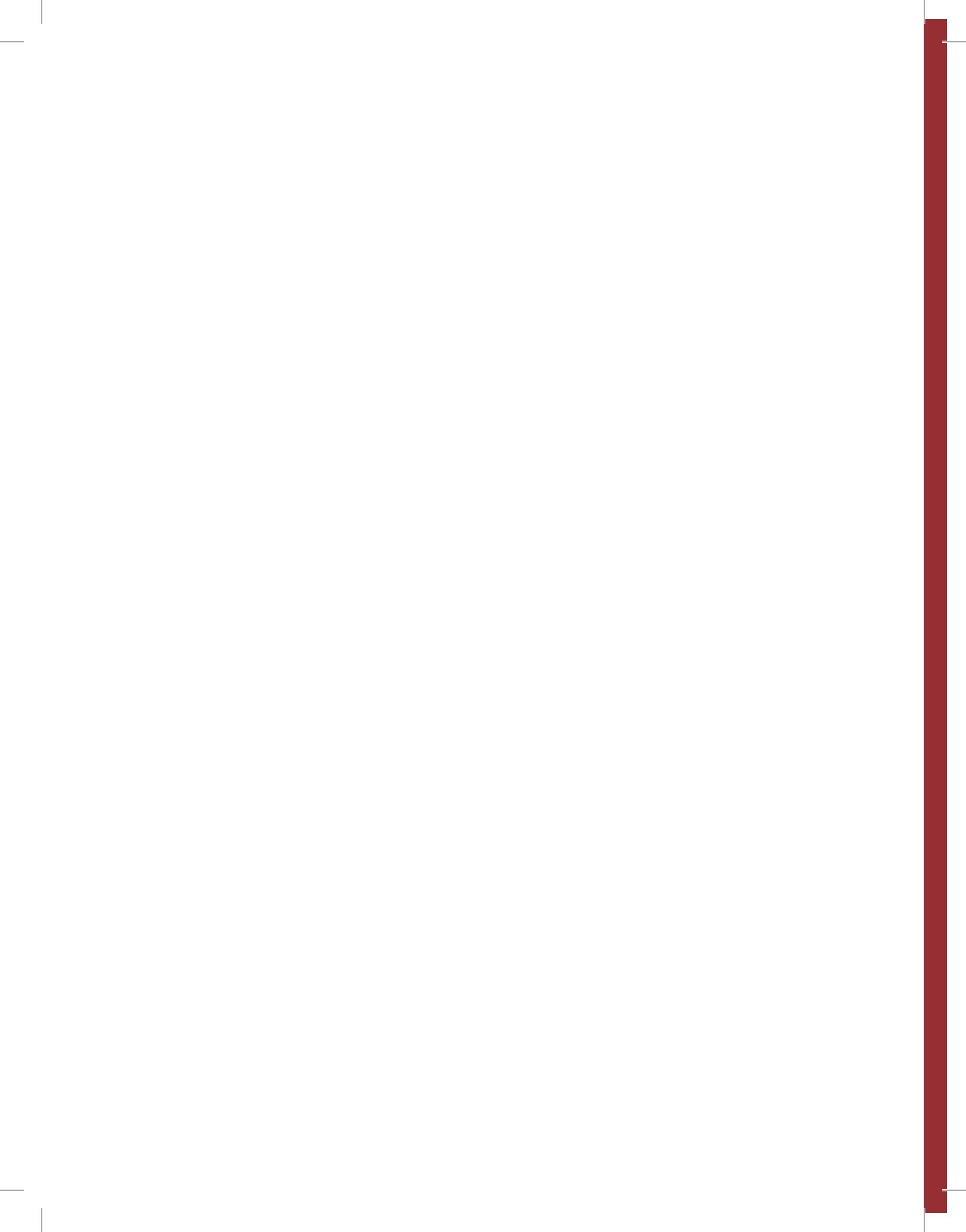
SOURCES BIBLIOGRAPHIQUES

Jacques Plante et Chantal Bouchard, *La Qualité. Sa définition et sa mesure*, in *Érudit, Évaluation*, Colloque 1999, vol. 47, n° 1-2, 1998.

Michel Moral et Florence Lamy, *Les Outils de l'intelligence collective*, InterÉditions, 2013.

Olivier Zara, *Le Management de l'intelligence collective, vers une nouvelle gouvernance*, 2^e édition, M21 Éditions.

1. La valeur moyenne des actifs immobilisés et du BFR sera égale à la moyenne des valeurs mensuelles, ce qui permettra de prendre en compte l'effet de saisonnalité.



FORUM



OUVERTURE

Sur l'air de I Am What I Am

Gloria Gaynor

(<https://www.youtube.com/watch?v=mEVKkIWbPrY>)

I am what I am – I am my own special creation.
So come take a look, give me the hook or the ovation.

It's my world

That I want to have a little pride in – my world,

And it's not a place I have to hide in

Life's not worth a damn, 'til you can say:

“I am what I am”

I am what I am, I don't want praise

I don't want pity – I bang my own drum,

Some think it's noise, I think it's pretty.

And so what if I love each feather and each spangle,

Why not try and see things from a different angle?

Your life is a sham, 'til you can shout out:

“I am what I am”

I am what I am and what I am needs no excuses

I deal my own deck – sometimes the ace, sometimes the deuces.

It's one life and there's no return and no deposit:

One life, so it's time to open up your closet.

Life's not worth a damn 'til you can shout out:

“I am what I am”

I am what I am, and what I am needs no excuses.

I deal my own deck – sometimes the ace, sometimes the deuces.

It's one life, and there's no return and no deposit:

One life, so it's time



PLATEAU 1

EXCELLENCE ET ÉTHIQUE

Entente illicite et travail illégal

Les lieux

Le bureau de Lucy Saint-Charles
Un restaurant parisien

Le contexte

Au cours de l'année précédente, le groupe West HM, sous la direction et l'impulsion de son CEO, Lucy Saint-Charles, a entrepris une transformation en profondeur et implémenté une nouvelle fonction transverse de *business development*.

Chacun est désormais convaincu que la croissance du groupe suppose la création de valeur à tous les niveaux de l'organisation.

La recherche et la mesure de l'excellence sont à l'ordre du jour. Le contexte quelque peu mouvementé amène la direction du groupe West HM à réfléchir plus avant à ces questions.

Les personnages

Lucy Saint-Charles (CEO de West HM Group)
Vincent Pontet (fonctionnaire de la DGCCRF)
Amin Hayeb (CEO de MB Petroleum Europe)

Les sociétés/organisations en présence

- West HM Group
- DGCCRF (Direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes)
- MB Petroleum Europe

***Le bureau de Lucy Saint-Charles, au siège de West HM Group.
Le téléphone sonne.***

VOIX OFF (*téléphone*). – Madame Saint-Charles, j'ai un représentant de la DGC... Attendez, je reprends mes notes... de la DGCCRF. Ça vous dit quelque chose?

LUCY SAINT-CHARLES. – La DGCCRF? Oui, ça me dit quelque chose. C'est la Direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes. Il est au téléphone?

VOIX OFF (*téléphone*). – Non, en bas, à l'accueil, il demande à vous voir. Il n'a pas de rendez-vous. M. Pontet. Vincent Pontet.

LUCY SAINT-CHARLES. – La DGCCRF n'a jamais de rendez-vous. Merci, Diane. Faites-le entrer.

VOIX OFF (*téléphone*). – OK, je dis à la réceptionniste de l'accueil de le faire monter.

LUCY SAINT-CHARLES. – Diane, merci d'annuler mes deux prochains rendez-vous. Je ne prends aucun appel pendant les deux prochaines heures.

VOIX OFF (*téléphone*). – Tout va bien madame Saint-Charles? C'est grave?

LUCY SAINT-CHARLES. – Je ne sais pas encore, mais... on ne va pas tarder à le savoir. Je vais recevoir ce M. Pontet dans mon bureau. Merci de nous apporter de l'eau minérale.

VOIX OFF (*téléphone*). – Je m'en occupe tout suite. Autre chose?

LUCY SAINT-CHARLES. – Non, merci, Diane. Ca ira.

Noir.

Sur l'air de Don't Leave Me this Way*Thelma Houston**(<https://www.youtube.com/watch?v=LLXolMIOcFA>)*

Mmmmmm mmmmm mmmm
 Ooohhhh ohhh ohh oh oh oh

Don't follow this way
 Don't play this game
 You'll break the rules
 Against the law, oh stop it.

Don't follow this way, no,
 Don't play this game, you're surely miss
 Your dignity
 So don't follow this way

Ahhhh – Stop it !
 My heart is full doubt and distrustful of you
 Now come on down and do what you've gotta do.
 You started this fire down in my soul,

Now can't you see it's ruining, out of control
 So come on down and change your mentality
 'Cos only your good moving can set you free

Don't, don't follow this way, no,
 Can ya understand you're out of command ?
 So really please... please
 Don't go this wrong way, no please

Don't follow this way, no
 Don't play this game
 You'll break the rules
 Against the law, oh stop it.
 Don't follow this way.

Ahhh – Stop it !
 My heart is full of doubt and distrustful of you
 So come on down and do what you've gotta do.
 You started this fire down in my soul,

Now can't you see it's ruining, out of control
 So come on down and change your mentality
 'Cos only your good moving can set you free

Mentality... change your mentality... (ad lib)
 Change change change your mentality...

*Le bureau de Lucy Saint-Charles, au siège de West HM.
Lucy Saint-Charles fait entrer M. Pontet et le salue.
Ils s'assoient ensuite l'un en face de l'autre, de part et d'autre du bureau de Lucy Saint-Charles.*

LUCY SAINT-CHARLES. – Monsieur Pontet? Bonjour. Lucy Saint-Charles. Je vous en prie, asseyez-vous. Puis-je vous offrir un peu d'eau?

VINCENT PONTET. – Volontiers.

LUCY SAINT-CHARLES. – Plate? Gazeuse?

VINCENT PONTET. – Plate, ce sera très bien. Merci.

Lucy le sert et vient s'asseoir à son bureau.

LUCY SAINT-CHARLES. – Je vous écoute. En quoi puis-je vous être utile?

VINCENT PONTET. – Madame Lisbeth Singer travaille bien pour le groupe West HM?

LUCY SAINT-CHARLES. – C'est exact. Mme Singer est la directrice *business development* de notre filiale West HM Steelo. Puis-je vous demander de quoi il s'agit?

VINCENT PONTET. – J'y viens. Mme Singer est soupçonnée d'entente illicite avec des concurrents du groupe West HM.

LUCY SAINT-CHARLES. – Je vous demande pardon?

VINCENT PONTET. – Mme Singer est soupçonnée d'entente illicite avec trois concurrents directs de West HM. Avez-vous eu connaissance d'une réunion qui s'est tenue le 11 octobre dernier à l'hôtel Le Métropole?

LUCY SAINT-CHARLES. – J'ignore de quoi vous me parlez. Une entente illicite? Lisbeth? Je pense qu'il doit y avoir une erreur.

VINCENT PONTET. – Je crains que vos informations soient inexactes, madame Saint-Charles.

Vincent Pontet sort de son porte-document un dossier et commence à consulter un document.

VINCENT PONTET. – Le vendredi 11 octobre 2019, à 9 heures, s'est tenue dans le salon Révérence de l'hôtel Métropole dans le 8^e arrondissement de Paris une réunion à laquelle ont participé Mme Lisbeth Singer, directrice BD de West Steelo, et M. Forget, Harrison et Fuzi, directeurs commerciaux respectifs des sociétés Acier Europe, Steel & Co et Acciaio Italia. Ces noms vous disent quelque chose?

LUCY SAINT-CHARLES. – Oui, je connais personnellement M. Forget et Fuzi. M. Harrison de nom, seulement. Je ne les ai jamais rencontrés. Je ne comprends toujours pas.

VINCENT PONTET. – D’après nos informations, les discussions qui se sont tenues à l’occasion de cette réunion justifient l’intervention des services de la DGCCRF. Je viens vous informer qu’une enquête a été ouverte.

LUCY SAINT-CHARLES. – Pardonnez-moi, je suis un peu sous le choc. Quelle était la nature de ces discussions? En quoi intéressent-elles la DGCCRF?

VINCENT PONTET. – Comme vous le savez, la Direction générale de la consommation est une autorité de régulation qui a pour mission de garantir la loyauté des transactions à l’égard des consommateurs.

Dans le cadre de nos pouvoirs et prérogatives, et sous le contrôle du ministère de l’Économie dont nous relevons, nous sommes chargés, entre autres, de la lutte contre les ententes et les abus de position dominante, le contrôle des concentrations, et la loyauté des relations commerciales entre fournisseurs et distributeurs.

Comme je vous le disais, d’après nos informations, nous sommes en présence d’un cas avéré d’entente sur les prix de l’acier transformé pour une période de 24 mois entre les participants à cette réunion.

Je ne pense pas avoir besoin de vous rappeler qu’une telle pratique d’entente est illégale, et qu’elle est passible de sanctions significatives.

LUCY SAINT-CHARLES. – Êtes-vous certain que ces discussions ont abouti à une entente illégale?

VINCENT PONTET (*Il lit*). – “L’entente anticoncurrentielle est un accord ou une action concertée qui a pour objet ou peut avoir pour effet d’empêcher, de restreindre ou de fausser le jeu de la concurrence sur un marché de produits ou de services déterminés.” Je le répète : nos informations nous laissent à penser que nous sommes en présence d’un cas avéré d’accord qui tend à limiter voire faire obstacle à la fixation des prix par le libre jeu du marché. De telles pratiques peuvent donner lieu à des sanctions administratives, mais aussi civiles, voire pénales.

LUCY SAINT-CHARLES. – Il s’agit d’accusations très graves, monsieur Pontet.

VINCENT PONTET. – En effet, madame Saint-Charles. Je suis venu vous informer que nos services vont procéder à la vérification de tous les documents papier et informatiques que nous jugerons utiles de consulter dans le cadre de cette enquête.

LUCY SAINT-CHARLES. – Les bureaux de West HM Steelo se trouvent au 10^e étage de la tour. Je préviens immédiatement Brice Quentin, le CEO de Steelo.

VINCENT PONTET. – Ce ne sera pas utile, madame Saint-Charles. Les fonctionnaires de la DGCCRF sont déjà sur place.

LUCY SAINT-CHARLES. – Déjà?! (*Elle se ressaisit.*) Très bien. Je vois que vous ne perdez pas de temps...

VINCENT PONTET. – Madame Saint-Charles, je suis ici également pour vous informer que je suis la personne en charge de l'enquête auprès de West HM. (*Blanc.*) Je vais avoir besoin d'accéder à votre ordinateur.

Noir.

LUCY SAINT-CHARLES (*Au téléphone.*) – Maître Lambert? Lucy Saint-Charles. J'ai besoin de vous voir le plus rapidement possible.

Noir.

Sur l'air de Every Breath You Take*The Police**(<https://www.youtube.com/watch?v=OMOGaugKpzs>)*

Every path you take
Every move you make
Every rule you break
Every choice you make
It might be on you

Every single day
Every lie you say
Every game you play
Every wrong you lay
It might be on you

Oh can't you see
Responsibility
Your reputation aches
With every huge mistake

Every path you take
Every move you make
Every rule you break
Every choice you make
It might be on you

Since you've changed direction I lost your trace
And when I look at you I can't see your face
I look around but you are hard to replace
I feel guilty but know I have to embrace
This all new reality I hate, so please

Oh can't you see
Responsibility
Your reputation aches
With every huge mistake

Every path you take
Every rule you break
Every truth you fake
Every goal you stake
It might be on you

Every rule you break
Every choice you make
It might be on you

It might be on you
(Every path you take, Every move you make, Every rule you break, Every choice you make)
It might be on you
(Every single day, Every lie you say, Every game you play, Every wrong you lay)
It might be on you
(Every path you take, Every rule you break, Every truth you fake, Every goal you stake)
It might be on you
(Every single day, Every lie you say, Every game you play, Every wrong you lay)
It might be on you
(Every path you take, Every move you make, Every rule you break, Every choice you make)
It might be on you
Every single day, Every lie you say, Every game you play, Every wrong you lay)
It might be on you

Un restaurant parisien.

Lucy Saint-Charles, un peu en retard, traverse la salle rapidement en direction de la table où l'attend, assis, Amin Hayeb, le CEO de MB Petroleum Europe, une société pétrochimique cliente de West HM Group.

LUCY SAINT-CHARLES. – Amin, désolée, je suis en retard. Le trafic dans cette ville, c'est un véritable cauchemar!

AMIN HAYEB. – *No worries*, Lucy. Je viens juste d'arriver. Je vous en prie, asseyez-vous. Vous voulez boire quelque chose?

Il fait en même temps un signe de la main pour appeler un serveur.

LUCY SAINT-CHARLES. – Je crois que je vais prendre un verre de chardonnay. Ce n'est pas mon habitude de boire à midi, mais je vais déroger à la règle pour une fois.

AMIN HAYEB (*À l'attention du serveur*). – Deux verres de chardonnay, s'il vous plaît. (*À Lucy.*) Comment allez-vous?

LUCY SAINT-CHARLES. – J'ai connu des temps plus... comment je vais dire ça?... plus joyeux. Pas très business, comme terme, mais la période est un peu difficile, et manque singulièrement de joie...

(Elle marque une pause, puis reprend, plus enthousiaste.)
Et vous, Amin, comment allez-vous?

AMIN HAYEB. – Ça va, enfin, on fait aller.

Pour être tout à fait honnête avec vous, je voulais vous parler d'une situation un peu délicate. D'où mon invitation à déjeuner.

LUCY SAINT-CHARLES. – Rassurez-moi, pas de nouvel accident et de grands brûlés, cette fois-ci?!

(Amin la regarde, un peu gêné.)
Je vous écoute.

AMIN HAYEB. – Non, pas d'accident, cette fois-ci. Mais une situation difficile, qu'il me semble important de partager avec vous *sooner rather than later*.

(Elle l'encourage du regard.)

Vous vous souvenez que MB Petroleum a acquis il y a deux ans une petite société qui intervient dans le processus de raffinage. Cette société, qui s'appelle aujourd'hui MB Refining Middle East, est basée au Moyen-Orient. C'est une opération de quelque huit cents employés qui a développé un savoir-faire assez unique qui permet d'améliorer de manière significative les processus de raffinages utilisés par MB Petroleum.

Je vous épargne les détails techniques. Sachez juste que MB Petroleum est très content de cette acquisition. Enfin, l'était jusqu'à la semaine dernière.

LUCY SAINT-CHARLES. – Que s'est-il passé?

(Le serveur arrive pour prendre la commande.)

Un plat du jour, s'il vous plaît.

AMIN HAYEB. – Pareil pour moi. Merci.

LUCY SAINT-CHARLES. – Que s'est-il passé il y a une semaine ?

AMIN HAYEB. – Nous avons appris que MB Refining employait près de 20 % de ses effectifs au black. On a découvert que cent cinquante personnes qui intervenaient sur un site de production sensible n'étaient pas déclarées.

Il fait une pause, dans l'attente d'une réaction de Lucy.

LUCY SAINT-CHARLES. – Okaaayyyy.

AMIN HAYEB. – C'est à l'occasion d'une visite de leur équivalent local de l'inspection du travail que le pot aux roses a été découvert.

LUCY SAINT-CHARLES. – Vous n'aviez rien vu venir ?

AMIN HAYEB. – Pour être tout à fait honnête, on sait que parfois, dans ce type d'environnement de travail, les chefs d'équipe prennent quelques libertés avec le droit du travail lorsqu'il y a des coups de bourre.

Depuis le rachat, on a fait pas mal de formations et de campagnes de sensibilisation pour éradiquer ces pratiques. On n'est pas naïfs, on savait que tout n'était pas réglé...

(Il soupire.)

Non, la surprise est venue de l'ampleur du phénomène. Cent cinquante personnes, c'est énorme. À cette échelle, les répercussions pour MB Refining sont loin d'être négligeables.

LUCY SAINT-CHARLES. – Concrètement ? Quelles sont les conséquences que vous entrevoyez ?

AMIN HAYEB. – Outre le redressement financier et les amendes, on craint une fermeture pure et simple de la société.

LUCY SAINT-CHARLES. – À ce point ? C'est l'ampleur de la fraude qui explique cela ?

AMIN HAYEB. – Il y a de ça, bien sûr. Mais pas seulement. C'est aussi une question de politique.

LUCY SAINT-CHARLES. – Une question de politique ?

AMIN HAYEB. – Oui. Quand MB Petroleum a racheté ce qui est aujourd'hui MB Refining, nous n'étions pas les seuls candidats acquéreurs. Nous avons réussi à faire le deal par le biais de la création d'une *joint-venture* avec le neveu de l'un des dignitaires du régime. Un membre de la famille royale, pour faire simple.

Sauf que, depuis l'opération, le neveu en question est tombé en disgrâce. Résultat, tout est bon pour nuire à ses intérêts. Et tant pis si cela passe par une mesure excessive comme celle que nous subissons.

LUCY SAINT-CHARLES. – Quels sont vos recours ?

AMIN HAYEB. – Nos avocats et juristes internes travaillent 24/7 sur le sujet. Là-bas, l'affaire a fait la une de la presse nationale, bien sûr. Comme vous avez dû le voir, l'action de MB Petroleum a pris un hit.

LUCY SAINT-CHARLES. – Ça ne m'avait pas échappé, en effet.

AMIN HAYEB. – Et ce n'est probablement que le début. Si la fermeture de MB Refining est confirmée, l'action pourrait perdre encore 20 %. Inutile de vous dire que le *Board* du groupe est à cran. En termes d'image et de réputation, l'impact est super négatif.

LUCY SAINT-CHARLES. – Et pour MB Petroleum Europe ?

AMIN HAYEB. – Pour l'instant, nous travaillons à périmètre inchangé. Mais je n'exclus pas que si l'action du groupe continue de plonger, les coupes dans les budgets ne vont pas tarder à s'imposer.

LUCY SAINT-CHARLES. – D'où votre appel et notre déjeuner ?

AMIN HAYEB. – D'où mon appel et notre déjeuner. MB Petroleum Europe entend honorer le contrat que nous avons avec West HM Group. Les travaux entrepris ne peuvent pas être interrompus en plein milieu, ça va de soi. Mais je ne vous cache pas qu'il va sans doute falloir... rediscuter des conditions pour la seconde tranche.

LUCY SAINT-CHARLES. – Dans quelles proportions ? Vous avez déjà une idée, je présume ?

AMIN HAYEB. – À hauteur de 15 à 20 %.

Lucy, je suis désolé. Je sais que ce n'est pas l'esprit dans lequel nous avons l'habitude de travailler ensemble.

LUCY SAINT-CHARLES. – Amin, j'apprécie le *heads up*.

Je fais le nécessaire pour que l'on organise au plus vite une réunion avec nos directions juridiques et *business development* respectives.

(Elle consulte son agenda sur son téléphone.)

Pour moi, la semaine prochaine fonctionne. On tente mardi ? 8 heures en vos bureaux ?

AMIN HAYEB (*Il regarde son agenda en même temps*). – C'est parfait. Mardi 8 heures, donc, sous réserve que le créneau convienne à tout le monde.

Un dessert ?

Noir.



PLATEAU 2

EXCELLENCE ET SÉCURITÉ

Sécurité des personnes et prévention des risques psychosociaux Sécurité d'un site de production

Les lieux

Les locaux de West HM Group. Une salle de conférence.

L'intérieur de l'une des fonderies de Fareep, constructeur de pièces de haute précision pour l'industrie civile et militaire.

Le contexte

Au cours de l'année précédente, le groupe West HM, sous la direction et l'impulsion de son CEO, Lucy Saint-Charles, a entrepris une transformation en profondeur et implémenté une nouvelle fonction transverse de *business development*.

Chacun est désormais convaincu que la croissance du groupe suppose la création de valeur à tous les niveaux de l'organisation.

La recherche et la mesure de l'excellence sont à l'ordre du jour. Le contexte quelque peu mouvementé amène la direction du groupe West HM à réfléchir à ces questions.

Les personnages

Paul Black (DRH de West HM Group)

Dans la salle, cent vingt cadres du groupe réunis pour une session de formation sur la prévention des risques psychosociaux.

Lucy Saint-Charles (CEO de West HM Group)

Fred Gibbs (CEO de Fareep)

Jean Darbois (directeur de production)

Les sociétés/organisations en présence

- West HM Group
- Fareep

La salle de conférence

Les participants s'installent. Tous parlent et l'agitation semble assez élevée.

PAUL BLACK. – Mesdames, messieurs, merci de prendre place. On va commencer dans une minute.

Il y a du café, du thé, des boissons fraîches. Servez-vous. On commence bientôt.

(Les participants s'asseyent.)

C'est bon ? Vous avez tous trouvé un siège ? Parfait.

On peut éteindre la lumière, s'il vous plaît ?

(La lumière dans la salle s'éteint. Sans autre introduction démarre une vidéo.)

<https://www.youtube.com/watch?v=34b6PqchnXg>

(La lumière se rallume.)

Ça vous a plu ?

OK, comme annoncé, notre session de ce matin est consacrée à la prévention des risques psychosociaux.

Quelques éléments de contexte tout d'abord.

Comme vous le savez, West HM Group est engagé dans un projet ambitieux qui place l'excellence au cœur de la satisfaction de ses clients. Il s'agit de créer les conditions de l'émergence et de la préservation de l'excellence, non pas comme finalité, mais comme moyen au service de la création de valeur.

Lorsque nous parlons de création de valeur, nous parlons de valeur globale. Nous préconisons cette approche holistique qui vise à créer de la valeur non seulement financière et économique, mais aussi de la valeur en matière de RSE et de la valeur humaine.

Sur ce dernier point, nous considérons que la création de valeur humaine est première en ce qu'elle conditionne toutes les autres. Une entreprise est une organisation faite par des hommes et des femmes, au service d'hommes et de femmes, et plus largement d'une communauté jusqu'à parfois la société tout entière.

Notre démarche est humaniste. Elle s'ancre dans des valeurs fortes, que sont le respect, le courage, la convivialité, l'humilité et la solidarité. Elle honore l'excellence non pas comme une fin en soi, mais comme le moyen d'une amélioration continue à même de servir au mieux les attentes et besoins de nos clients, tant internes qu'externes.

Notre credo : créer les conditions du développement de chacun pour permettre la croissance du groupe. Tout cela vous est connu. Je n'insiste pas davantage.

Ce sur quoi je souhaite insister en revanche, c'est sur la sécurité et le bien-être au travail, et ce qui les menace, à savoir les risques psychosociaux, notre sujet du jour.

Le terme vous est familier ? Tout le monde ?

UN PARTICIPANT. – Paul, vous pouvez nous en redonner la définition exacte, s'il vous plaît ? Juste qu'il n'y ait pas de malentendu.

PAUL BLACK. – Absolument.

Vous pouvez consulter le site du ministère du Travail pour plus d'informations.

En quelques mots, "les risques psychosociaux sont définis comme un risque pour la santé physique et mentale des travailleurs. Leurs causes sont à rechercher à la fois dans les conditions d'emploi, les facteurs liés à l'organisation du travail et aux relations de travail. Ils peuvent concerner toutes les entreprises, quels que soient leur taille et leur secteur d'activité".

UN PARTICIPANT. – Et concrètement ?

PAUL BLACK. – Classiquement entrent dans la catégorie des risques psychosociaux :
(*Paul lit ou montre une slide.*)

- Le stress provenant du sentiment de ne pas atteindre les exigences ou les attentes demandées ;
- les violences internes commises par des travailleurs : conflits majeurs, harcèlement moral ou sexuel ;
- les violences externes, exercées par des personnes extérieures à l'entreprise à l'encontre des salariés ;
- le syndrome d'épuisement professionnel.

Bien sûr, ces risques peuvent se combiner et interagir les uns avec les autres. Typiquement, une situation de violence ou de stress en un endroit de l'entreprise peut avoir des conséquences à d'autres niveaux, et engendrer un stress généralisé au sein d'une équipe ou d'un département.

En France, les entreprises ont une obligation légale, qui est une obligation de résultats en l'espèce, de protéger les salariés contre de tels risques.

Aux termes des articles L 4121-1 à 5 du code du travail – pardon d'être un peu technique ici, mais la responsabilité de l'entreprise est importante dans ce domaine –, l'employeur doit prendre toutes les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des salariés.

UN PARTICIPANT. – De quelles mesures concrètes parle-t-on ?

PAUL BLACK (*Il lit ou montre une slide.*) –

- Des actions de prévention des risques professionnels,
- des actions d'information et de formation,
- la mise en place d'une organisation et des moyens adaptés.

UN PARTICIPANT. – Juste je reviens sur la notion d'obligation de résultats. Cela veut dire quoi, exactement ?

PAUL BLACK. – Cela signifie que l'obligation de l'entreprise ne se limite pas à la mise en conformité de l'organisation. Il est impératif qu'elle parvienne à garantir l'effet escompté. C'est toute la différence entre une obligation de moyens et une obligation de résultats.

UN PARTICIPANT. – C'est super exigeant ! Comment on fait pour garantir un tel résultat ?

PAUL BLACK. – Tu as raison, c'est très exigeant. C'est exactement l'esprit de la loi. Le code du travail français énonce neuf principes de prévention qu'il convient de respecter :
(*Il lit ou montre une slide.*)

- Éviter les risques ;
- évaluer les risques qui ne peuvent pas être évités ;

- combattre les risques à la source ;
- réfléchir à l'ergonomie des postes ;
- tenir compte de l'état de l'évolution de la technique ;
- rendre le travail moins dangereux ;
- planifier les actions de prévention ;
- prendre des mesures de protection collective ;
- donner des instructions claires.

C'est ce que la vidéo de tout à l'heure montrait. Des questions ?

UN PARTICIPANT. – Pardon d'être aussi direct, mais ça met une pression de dingue sur nous, les managers. Une obligation de résultats ? Je comprends la philosophie qui est derrière tout ça, l'importance de protéger les salariés, nous y compris. Mais est-ce réaliste de penser que l'on va éviter tous les problèmes ? Est-ce que cela veut dire qu'en cas de tension, parfois inévitable entre deux personnes ou selon l'actualité de l'entreprise, on peut être tenu responsable ?

PAUL BLACK. – Si la sécurité ou la santé physique ou mentale de la personne ou des personnes concernées sont mises à mal, la responsabilité de l'entreprise peut être engagée, effectivement.

UN PARTICIPANT. – Le harcèlement en fait partie ?

PAUL BLACK. – Bien sûr.

Dans ce domaine également, la loi fait obligation à l'employeur de prévenir des agissements de harcèlement, qu'il s'agisse de harcèlement moral ou sexuel. Cela va jusqu'aux agissements considérés comme une forme de violence pour ceux qui les subissent.

UN PARTICIPANT. – C'est un peu flippant...

PAUL BLACK. – Je comprends.

C'est la raison pour laquelle nous souhaitons multiplier les sessions de formation comme celle-ci au sein du groupe West HM.

Chacun doit pouvoir disposer des définitions, des repères pour identifier et prévenir les situations de stress, de harcèlement ou de violence.

Notre objectif est de vous communiquer les démarches qu'il convient de suivre.

Et aussi de réfléchir ensemble toute la journée – et au-delà de cette journée – à ce que nous pouvons mettre en place pour assurer la protection et la sécurité de tous.

UN PARTICIPANT. – Et ailleurs qu'en France ?

PAUL BLACK. – Le site de l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail et celui de la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail sont de bonnes sources d'information.

Je vous enverrai un rapport de synthèse sur les stratégies en matière de prévention des risques psychosociaux en Europe.
Notre objectif est d'appliquer les meilleures pratiques partout où le groupe est implanté.
D'autres questions?

UN PARTICIPANT. – Oui! À quelle heure on fait le break?

Noir.

Sur l'air de Can't Take My Eyes Off You

Frankie Valli & The Four Seasons

(<https://www.youtube.com/watch?v=ezcOlk29qcU>)

You're just too stressed to be good
Can't take a rest for you
You're always in such a rush
I wanna help you so much
At long last injury arrived
And I thank God you're alive
You're just too stressed to be good
Can't take a rest for you

There's (a)nother way to be there
Don't need always to compare
You'll find the way how to reach
If you evacuate your fear
But if you feel like you feel
(Re)member you're not made of steel
You're just too stressed to be good
Can't take a rest for you

Don't give up, my friend
And listen to your heart
We need you, my friend
To strengthen every part
Don't give up my friend
I trust you when you say:
You've always been ready
Don't stress you down, I say
You've always been ready, now that you found the way
(And) feel more safety, my friend
Feel more safety

You're just too stressed to be good
Can't take a rest for you
You are like always in rush
I wanna help you so much
At long last injury arrived
And I thank God you're alive
You're just too stressed to be good
Can't take a rest for you

Don't give up my friend
And listen to your heart
We need you my friend

To strengthen every part
Don't give up my friend
I trust you when you say:
You've always been ready
Don't stress you down, I say
You've always been ready, now that you found the way
You've always been ready
I trust you when you say:
You've always been ready
Don't stress you down, and say
You've always been ready, now that you found the way
(And) feel more safety, my friend
Feel more safety

À l'intérieur de l'une des fonderies de Fareep.

Lucy Saint-Charles, CEO de West HM, Fred Gibbs, CEO de Fareep, et Jean Darbois, directeur de production de Fareep, font la visite de l'usine.

LUCY SAINT-CHARLES. – Je suis contente, Fred, de passer ce moment avec toi... et avec vous, Jean. Ces derniers jours ont été assez mouvementés, et je dois dire que je suis assez curieuse de découvrir l'intérieur d'une fonderie.

FRED GIBBS. – C'est la première fois que tu en visites une ?

LUCY SAINT-CHARLES. – Aussi étonnant que cela puisse paraître, oui. Jean m'avait fait visiter votre chaîne de production l'an dernier, suite à l'incident qualité que nous avons connu avec West HM Steelo.

Mais je n'étais jamais venue dans le saint des saints, dans le cœur, le sanctuaire, le lieu où l'acier est fondu. J'avoue que je suis très impatiente de découvrir tout cela.

JEAN DARBOIS. – Mais pour cela, il va falloir vous équiper.
(Jean tend une combinaison et des chaussures spéciales à Lucy.)
La température à proximité des fours atteint plus de 50 °C.

LUCY SAINT-CHARLES. – 50 °C ! C'est chaud, en effet. Comment font les équipes ?

Tous revêtent leur équipement spécial.

JEAN DARBOIS. – Il y a des cabines climatisées en plusieurs points stratégiques de l'usine. Chaque ouvrier ou contremaître reste dix minutes maximum à proximité des fours. Et ils retournent dans la cabine.

FRED GIBBS. – Nous mettons à disposition trois litres d'eau par personne et par jour. C'est à peu près ce dont nos hommes ont besoin pour compenser la perte en eau provoquée par la chaleur.

LUCY SAINT-CHARLES. – Et en cas de canicule, comme ce que nous avons connu l'été dernier ?

JEAN DARBOIS. – Les quantités sont adaptées, bien sûr. Sur certains postes, on est monté jusqu'à cinq litres par personne !

FRED GIBBS. – Prête, Lucy ? On y va ?

LUCY SAINT-CHARLES. – On y va !

JEAN DARBOIS. – Vous devez déjà sentir que la température est plus élevée ici qu'à l'extérieur de l'usine. Il fait déjà 32 °C.

LUCY SAINT-CHARLES. – Effectivement, je m'en suis rendu compte. Il fait une de ces chaleurs! Je n'ose pas imaginer ce que cela sera à proximité des fours.

JEAN DARBOIS. – On va prendre un ascenseur pour monter aux abords du premier four. Enfin, c'est plutôt un monte-charge.

LUCY SAINT-CHARLES (*En riant*). – C'est climatisé?

FRED GIBBS (*En riant*). – Pas encore! Mais on y réfléchit...

JEAN DARBOIS. – On va traverser cette première section de l'usine avant de monter. Par ici, s'il vous plaît.

FRED GIBBS. – Le temps pour moi de te décrire notre *process* en matière de protection des personnes et des sites. Ça te va?

LUCY SAINT-CHARLES. – *You bet!* Toujours heureuse d'apprendre et d'échanger sur les bonnes pratiques.

FRED GIBBS. – Comme tu le sais, la sécurité au travail est une condition d'embauche chez Fareep. C'est un principe auquel on ne peut pas déroger. On sensibilise nos nouveaux collaborateurs dès leur arrivée dans l'entreprise au fait que la sécurité est la responsabilité de tous et de chacun.

JEAN DARBOIS. – Notre engagement est la protection de tous nos salariés, et en particulier celle des ouvriers, qui sont très exposés à de multiples risques.

FRED GIBBS. – Nos cadres et directeurs sont en charge de mener des visites sécurité sur l'ensemble de nos sites. Une façon de garder cet aspect de nos activités au centre de leurs préoccupations.

LUCY SAINT-CHARLES. – Heureuse de te donner l'occasion de le faire!

JEAN DARBOIS. – Personne n'échappe à la règle, pas même Fred!

FRED GIBBS. – Surtout pas moi!

Toutes nos politiques et procédures sécurité sont appréhendées à la fois de manière locale et globale. Nous avons défini une série de critères qui sont valables partout, quels que soient les lieux et cultures. Tout est traduit dans la langue du pays concerné, évidemment, pour une compréhension immédiate.

LUCY SAINT-CHARLES. – Et ces procédures sont adaptées régulièrement?

FRED GIBBS. – Nous avons créé un comité Sécurité au niveau du groupe qui, entre autres, recense et revoit tous les accidents graves sur un exercice donné. Tous les incidents sont répertoriés, mais ce comité revoit spécifiquement les plus sévères d'entre eux.

L'objectif est d'apporter toute modification nécessaire à la prévention des risques qui ont conduit à leur survenance.

JEAN DARBOIS. – Cela complète les audits sécurité que nous conduisons auprès de tous nos collaborateurs. Nous attachons une grande importance aux remontées d'informations en provenance des ouvriers. Tous ceux qui travaillent sur le terrain, au plus près de l'action, savent de quoi ils parlent. Le plus souvent, ce sont eux qui trouvent les solutions les plus pertinentes aux problèmes rencontrés.

LUCY SAINT-CHARLES. – *Makes sense!*

JEAN DARBOIS. – Tout le monde suit des formations régulières, quelle que soit sa fonction dans l'organisation.

(Ils arrivent à proximité du monte-charge et prennent place.)

Lucy, je vous en prie. Installez-vous au fond, vous aurez une meilleure vue de l'ensemble de l'usine.

FRED GIBBS. – En fait, notre programme de sécurité repose sur cinq grands principes ou piliers, si tu veux.

(Le monte-charge s'ébranle. Tous sont légèrement secoués.)

Je disais, donc, cinq grands principes :

- l'implémentation et le partage dynamique des meilleures pratiques au sein de l'ensemble du groupe ;
- l'engagement fort de devenir une organisation apprenante afin d'éviter que les incidents ou accidents ne se reproduisent et afin d'apprendre de nos erreurs ou négligences passées ;
- l'engagement total de chacun au service de la sécurité, avec une attention particulière portée à l'amélioration continue de la sécurité "drivée" par le *senior management* ;
- la généralisation des audits sécurité, qui s'accompagne du développement des outils informatiques garantissant le partage le plus efficace possible de tous les événements sécurité et de leur résolution ;
- la collaboration ouverte de Fareep avec ses clients et ses fournisseurs en vue de l'adoption des meilleurs standards en matière de sécurité au travail.

LUCY SAINT-CHARLES. – Je sens que tu ne vas pas tarder à me demander mon avis...

FRED GIBBS. – Exact ! On prendra un peu de temps après la visite, si tu veux bien.

Le monte-charge s'arrête brutalement et la lumière s'éteint.

LUCY SAINT-CHARLES. – La panne d'ascenseur fait aussi partie de la visite ?

JEAN DARBOIS *(Il s'exprime dans un interphone).* – Pierre, tout va bien ?

(On entend un grésillement, des paroles inaudibles.)

Lucy, pas de panique. On attend tranquillement. Cela ne devrait pas durer plus de trente secondes.

LUCY SAINT-CHARLES. – Trente secondes, ça va. Mais pas beaucoup plus... Il fait encore plus chaud dans le monte-charge, j'ai l'impression.

FRED GIBBS. – Désolée, Lucy, pour ce contretemps.

Le monte-charge repart et la lumière se rallume. Ils arrivent à destination et descendent. À leur arrivée sur la plateforme les attend un monsieur avec un gobelet en plastique contenant de l'eau gazeuse.

LUCY SAINT-CHARLES. – Du champagne? On fête quelque chose?

FRED GIBBS. – Oui, le nouveau contrat que Fareep envisage de passer avec West. Nous ne pouvons pas boire d'alcool sur place, l'eau gazeuse suffira. Quand nous irons dîner ce soir, nous ouvrirons le champagne!

Too much?

Noir.

Sur l'air de Stand By Me

Ben E. King

(<https://www.youtube.com/watch?v=hwZNL7QVJjE>)

When the stress has come
And the future's a blur
And quitting is the only choice for me
No, I won't quit like that, no I won't quit like that
Just as long as my friends stand, stand by me

So please friends, dear friends, stand by me, oh stand by me
Oh stand (by me), stand by me, stand by me

If the risks are too high
Such one could fail or fall
Or our brand could be harmed for real long
I will stand and speak out, I will not hold my tongue
For I won't let us fall on our knees

So please friends, dear friends, stand by me, oh stand by me
Oh stand (by me), stand by me, stand by me

So please friends, dear friends, stand by me, oh stand by me
Oh stand by me, stand by me
Whenever we're in trouble won't you stand by me
Oh stand by me, won't you stand by me

PLATEAU 3

EXCELLENCE ET ENVIRONNEMENT

Besoin de dépollution d'un site industriel

Mise en œuvre de pratiques écoresponsables

Les lieux

Un bureau de la zone industrielle nord d'Amiens
Les locaux de West HM Group

Le contexte

Au cours de l'année précédente, le groupe West HM, sous la direction et l'impulsion de son CEO, Lucy Saint-Charles, a entrepris une transformation en profondeur et implémenté une nouvelle fonction transverse de *business development*.

Chacun est désormais convaincu que la croissance du groupe suppose la création de valeur à tous les niveaux de l'organisation.

La recherche et la mesure de l'excellence sont à l'ordre du jour. Le contexte quelque peu mouvementé amène la direction du groupe West HM à réfléchir à ces questions.

Les personnages

Une femme et un homme (on apprend ensuite qu'il s'agit des propriétaires de l'atelier industriel Ateliers Lambert)

Lucy Saint-Charles (CEO de West HM Group)

Les sociétés/organisations en présence

- West HM Group
- Ateliers Lambert

Un bureau.

Un homme et une femme.

LA FEMME. – T'as reçu les résultats des derniers prélèvements?

L'HOMME. – Oui. Je crains qu'ils ne soient pas meilleurs que ceux des carottages.

LA FEMME. – En clair?

L'HOMME. – En clair, comme on s'y attendait, les sols sont pollués.

LA FEMME. – Quelle profondeur?

L'HOMME. – Profond. Plus de 4 mètres.

LA FEMME. – “Merde”!

Facilement détectable?

L'HOMME. – Sans mentir, faudrait être aveugle. C'est tout le site qui est contaminé. Et la nappe phréatique a été touchée également. On a trouvé des traces importantes de solvants. Impossible de passer à côté. Un enfant avec son kit du parfait petit chimiste le verrait en moins de deux.

LA FEMME. – Les niveaux de toxicité?

L'HOMME. – Honnêtement, “j'aimerais” pas manger les légumes qui pousseront ici, ni envoyer mes mômes dans cette école si le site devait être reconverti en établissement scolaire.

LA FEMME. – Quel impact sur la valeur du terrain?

L'HOMME. – Moche. Le coût de la dépollution va être énorme. Aucune chance de vendre le terrain sans signaler la présence de polluants. De toute façon, tout le monde dans la région connaît notre activité. Tu parles! Un atelier qui employait trente-deux gars de la région... Et depuis que ces enfoirés de Greenpeace ont posté leur vidéo clandestine sur le Net, aucune chance de faire un lifting à la mariée...

LA FEMME. – Et un maquillage léger, histoire que les résultats ne soient pas trop... alarmistes?

L'HOMME. – Les labos les connaissent, les résultats. Aucune chance qu'ils en oublient volontairement quelques-uns. J'ai déjà tâté le terrain. On a affaire à des intégristes de l'honnêteté et de l'environnement, du genre “j'ai une conscience, moi, monsieur” et “touche pas à ma planète”. C'est mal “barré”.

LA FEMME. – C'est quoi, nos options?

L'HOMME. – Dépolluer le site pour pouvoir le vendre. On est partis pour vingt-quatre mois, ici. Ou le brader et laisser le coût de la pollution à l'acquéreur. J'vois qu'ça.

LA FEMME. – Sans compter qu'on va avoir tout le monde sur le dos. Le maire, le préfet, l'Ademe, le ministère de l'Environnement, Nicolas Hulot, Jadot...

L'HOMME. – J'te jure, ils n'ont que ça à foutre, tous ces mecs. "Emmerder" ceux qui bossent dans ce pays et qui créent de l'emploi. Tout ça pour protéger les p'tits oiseaux et les abeilles. Sérieux?! Y s'en foutent des piafs, nos gars, si à la fin de la journée ils n'ont rien à bouffer.

Note, en même temps, l'atelier est fermé. Trente-deux gars sur le carreau...

LA FEMME. – Peut-être qu'il est pollué, notre terrain, mais il est drôlement bien placé. Y'a dix ans, tout le monde le voulait!

Et si on vendait à des étrangers? J'suis sûre qu'on peut trouver une société qui cherche à s'implanter en France et qui veut profiter de l'occase pour passer à la machine les quelques billets qu'elle a oublié de déclarer ces dernières années, non?

L'HOMME. – Ça s'tente! Bien présentée, l'offre peut être attrayante, sans paraître suspecte...

LA FEMME. – Attends! J'y pense. C'est l'an dernier qu'on avait rencontré la patronne de cette société de services à l'industrie, là, comment elle s'appelait déjà?

L'HOMME. – Saint-Charles. Le groupe West HM!

LA FEMME. – Saint-Charles, c'est ça! C'est elle qui était venue voir les deux usines d'à côté avec le préfet. Délégation officielle, poignées de main, sourires... tout le toutim! Je m'souviens, elle nous avait demandé la superficie de l'atelier. Elle cherchait à racheter un site industriel et aurait voulu réunir les deux usines voisines.

L'HOMME. – Sauf qu'entre les deux usines, y'a nous!

LA FEMME. – Exactement!

Nous, on est là! En plein milieu! Il suffit juste de nous racheter et hop! les deux usines sont siamoises.

C'est pas parce qu'on a mis la clé sous la porte qu'on est obligés de se laisser plumer par les écolos.

Il vaut de l'or, ce terrain, j'te dis. Trouve-moi son numéro, à cette Saint-Charles.

Noir.

LUCY SAINT-CHARLES (*Le téléphone de Lucy Saint-Charles sonne sur son bureau.*) – Madame Lambert? Je ne sais pas qui sait.

(*Pause.*)

Les Ateliers Lambert de la zone nord d'Amiens?

Ensemble, osons l'excellence

(Pause.)

Ah, oui! Merci Diane. Je prends l'appel.
Madame Lambert?

Noir.

Sur l'air de Just the Two of Us*Grover Washington Jr.**(<https://www.youtube.com/watch?v=WOuI4OqJfQc>)*

I see the world falling apart
 And no longer a work of art
 Without the sun to come shining through
 Cars' noxious fumes come cloud my mind
 I think of olden days sometime
 But those days are gone, and soon life too

Just put it on pause
 We can make it if we try
 Just put it pause
 (Just put it on pause)
 Just put it pause
 Getting back pure air 'nd blue sky
 Just put it on pause
 You and I

We look for more, no time to rest
 Wasted nature doomed our nest
 And it doesn't help flowers grow
 Good things might come to those with faith
 To make new choices not too late
 We gotta hurry for all we know

Just put it on pause
 We can make it if we try
 Just put it pause
 (Just put it on pause)
 Just put it pause
 Rest'ring pure air and blue sky
 Just put it on pause
 You and I

I see the world falling apart
 And no longer a work of art
 Without the sun to come shining through
 Cars' noxious fumes come cloud my mind
 I think of olden days sometime
 But those days are gone, and soon life too

Just put it on pause
 We can make it if we try
 Just put it pause

(Just put it on pause)
Just put it on pause
Getting back pure air 'nd blue sky
Just put it on pause
You and I
(Just put it on pause)
(We can make it, just put it on pause)
(Just put it on pause)

Un lieu de séminaire à la campagne.

Les principaux cadres RH et Excellence de West HM Group sont réunis pour réfléchir aux améliorations à apporter en matière de protection de l'environnement et de réduction de l'empreinte carbone de l'entreprise. Outre les cadres sont présents Paul Black (directeur RH) et Hans Moore (directeur Excellence opérationnelle), qui coaniment la session de travail.

Les participants au séminaire Altrad sont invités à participer (comme s'ils étaient les cadres de West HM) via l'application du séminaire Altrad (application mobile) qui leur permettra de soumettre leurs réponses et avis. Idéalement, les résultats seront affichés sur un écran géant en temps réel.

NB : Le questionnaire à intégrer à l'application figure en fin de tableau. Il reprend toutes les questions posées dans le texte de ce tableau.

HANS MOORE. – Bonjour à tous. J'espère que vous avez fait bonne route. On va commencer. Paul?

PAUL BLACK. – Bonjour. On a choisi avec Hans de délocaliser cette réunion de travail à la campagne. On s'est dit que la nature pour parler amélioration des pratiques écoresponsables de West, ça pouvait avoir du sens!

HANS MOORE. – Aujourd'hui, on va parler d'excellence en matière environnementale et de création de valeur écoresponsable.

Notre objectif est avant tout de vous engager, de nous engager, dans une réflexion commune sur ce que sont nos pratiques actuelles dans certains domaines de nos activités. Spécifiquement, on vous propose de réfléchir aujourd'hui à nos pratiques organisationnelles et professionnelles, voire personnelles, sous l'angle de l'impact qu'elles ont sur l'environnement.

Dans un second temps, on orientera notre échange sur de possibles alternatives vertueuses en matière de respect de l'environnement et de réduction de notre empreinte carbone. Cela fera l'objet d'un séminaire d'équipe ultérieur qui utilisera les résultats de notre session d'aujourd'hui comme base de travail.

Tout est clair?

(Petite pause.)

OK. On peut démarrer, alors.

PAUL BLACK. – Hans et moi avons préparé une série de questions. Vous pouvez trouver ce questionnaire sur l'application du séminaire (*indiquer le chemin d'accès sur l'application Altrad*).

HANS MOORE. – Mais avant, on vous propose de regarder ce court dessin animé : https://www.youtube.com/watch?v=1hXbu_9qOM

La lumière s'éteint. Projection du dessin animé.

PAUL BLACK. – Ça fait envie, n'est-ce pas? Des commentaires? Des réactions?

Si possible, inviter les participants au séminaire Altrad à réagir en direct, depuis la salle.

HANS MOORE. – On enchaîne avec notre enquête. Tout le monde a bien accès à l'application et au questionnaire? Parfait! Bon, c'est parti.

PAUL BLACK. – Avant de parler de West, on va parler un peu de vous ou plus exactement de vos habitudes et modes de vie. Vous êtes d'accord? Quelques questions pour évaluer votre implication écoresponsable dans les gestes de votre quotidien. Je vous rassure, vos réponses sont anonymes. Seuls les résultats agrégés sont affichés. Vous pouvez donc répondre franchement!

Idéalement, les questions s'affichent sur un écran géant, ainsi que les résultats agrégés. Après chaque question/réponse, il est possible de faire un commentaire "improvisé" en fonction des résultats obtenus.

PREMIÈRE SECTION : QUEL ÉCORESPONSABLE ÊTES-VOUS?

Question 1 : douche ou bain ?

Le matin ou le soir, je prends plutôt :

- un bain dans ma baignoire immense; je pourrais presque faire des longueurs!
- une douche, mais je prends mon temps;
- ça dépend de la journée qui m'attend ou que je viens d'avoir.

Question 2 : le brossage des dents

Quand je me brosse les dents :

- je ferme le robinet pendant la durée du brossage;
- je laisse couler l'eau pendant la durée du brossage, c'est pourquoi je me dépêche d'en finir.

Question 3 : les appareils électriques (électroménager, ordinateurs, tablettes, TV, luminaires, chauffage/climatisation, bricolage, téléphonie...)

À mon domicile, combien d'appareils électriques restent branchés en permanence?

- moins de 10;
- plus de 10;
- je n'en ai aucune idée.

Question 4 : le tri des déchets

À mon domicile :

- je trie tous les déchets, je connais par cœur toutes les couleurs de poubelle;
- je trie certains déchets;
- je ne trie pas les déchets, je n'ai ni le temps ni l'envie de le faire. Trop compliqué! Et il y a des gens dont c'est le métier;
- je ne trie pas, mais je descends les poubelles!

Question 5 : les trajets domicile-bureau

Pour me rendre sur mon lieu de travail :

- je prends ma voiture en solo ou ma moto ;
- je fais du covoiturage et commence mes réunions en voiture ;
- je prends les transports en commun, comme ça je peux lire, jouer ou répondre à mes emails ;
- je prends mon vélo ou une trottinette ;
- je me déplace à pied, ce qui me permet de méditer et de trouver des solutions.

Question 6 : les vacances

Pour mes prochaines vacances, j'envisage de partir :

- en voiture ou en autocar ;
- en train ;
- en avion ou en bateau ;
- je reste chez moi ou je pars à vélo ;
- Vacances? Quelles vacances?

Question 7 : mon vestiaire

Chez moi, chaque personne possède en moyenne :

- 0 à 1 jean ;
- 2 à 5 jeans ;
- plus de 5 jeans.

(Pour mémoire, 7000 à 10000 litres d'eau entrent dans la fabrication d'une paire de jeans.)

Question 8 : mes produits ménagers

À mon domicile, parmi les produits ménagers, on retrouve :

- de l'eau de javel et un déboucheur chimique ;
- des produits écolabellisés, du bicarbonate de soude, du vinaigre blanc, du savon noir ;
- je l'ignore, je ne fais jamais le ménage.

Voilà pour les questions perso.

On passe aux questions professionnelles? Hans?

HANS MOORE. – OK, c'est parti! Notez qu'il est parfois possible de cocher plusieurs réponses pour une même question.

SECONDE SECTION : QUELLE ENTREPRISE ÉCORESPONSABLE SOMMES-NOUS?

Question 1 : les déplacements professionnels

Sur les 12 derniers mois, à titre professionnel, j'ai effectué :

- 1 à 5 trajets AR en avion ;
- 5 à 10 trajets AR en avion ;
- plus de 10 trajets AR en avion ;
- chaque fois que cela a été possible, j'ai privilégié une visioconférence ou une réunion téléphonique.

Question 2 : les déplacements professionnels urbains

Lorsque je me déplace à titre professionnel, en ville :

- je privilégie l'intermodalité pour me rendre à mon rendez-vous et utilise donc successivement plusieurs modes de transport différents (vélo, transports en commun, marche...);
- la voiture est ma meilleure alliée;
- j'utilise autant que possible les transports en commun, mais parfois je prends un taxi ou un Uber.

Question 3 : les déplacements professionnels

Lorsque je me déplace à titre professionnel en voiture :

- j'ai tendance à rouler un peu vite mais je pense à couper le moteur de la voiture dès que je suis arrêté plus de 10 secondes;
- je ne roule pas trop vite pour économiser du carburant;
- je suis souvent pressé et roule au maximum de la vitesse autorisée.

Question 4 : le parc automobile du groupe

À mon avis, les voitures en leasing mises à la disposition du personnel du groupe sont plutôt choisies en fonction :

- de la puissance de leur moteur;
- de leur capacité à en mettre plein la vue;
- de leur étiquette énergie;
- d'une grille d'attribution dont les critères me sont plus ou moins étrangers;
- le package des cadres dirigeants et *business developers* contient de moins en moins souvent une voiture.

Question 5 : la consommation d'électricité et l'impact environnemental

Le bâtiment dans lequel je travaille :

- est équipé d'une climatisation très performante. en été, je mets un pull à l'intérieur de mon bureau;
- est un écobâtiment quasi passif, avec un système de réfrigération naturelle;
- ne dispose d'aucun système de rafraîchissement des pièces : lorsqu'il fait chaud, on branche des ventilateurs;
- le chauffage et la régulation de la température sont centralisés. le niveau de la température est décidé... par je ne sais qui!
- le choix de la température ambiante peut se faire par pièce, par étage et/ou en fonction de l'activité;
- est une construction récente, avec toit végétalisé et matériaux naturellement isolants, respirants et non-polluants.

Question 6 : l'éclairage des bureaux et parties communes

Dans le bâtiment où je travaille :

- il y a des lampes et éclairages un peu partout, on se croirait dans la galerie des glaces à Versailles à midi;
- les ampoules halogènes ont été remplacées par les LED; les murs sont majoritairement clairs; on profite principalement de la lumière naturelle;

- la nuit, de nombreux éclairages restent allumés, probablement pour des raisons de sécurité;
- quand je quitte mon bureau, j'éteins toutes les lumières;
- les espaces toilettes sont équipés de minuteurs.

Question 7 : l'utilisation de produits dangereux pour la santé humaine ou la planète

En raison de son activité, le groupe :

- a recours à des produits toxiques, dangereux pour la santé humaine ou la planète;
- privilégie les produits recyclables, et les moins polluants possible;
- adopte une politique stricte en matière de dépollution des sites;
- est engagé dans une logique de remplacement progressif des produits les plus nocifs et toxiques;
- fait une grande consommation d'eau;
- utilise l'eau comme moyen de refroidissement;
- émet une quantité importante de gaz à effet de serre.

Question 8 : la restauration

Sur mon lieu de travail :

- le restaurant de l'entreprise privilégie les produits de saison, frais, biologiques et locaux;
- le gaspillage alimentaire a été réduit : les portions sont mieux adaptées et les déchets organiques sont recyclés;
- les distributeurs automatiques sont nombreux : je peux y acheter des friandises, des barres chocolatées, des chips et des biscuits salés et sucrés qui se conservent longtemps car ils sont bien emballés;
- aucune solution d'alimentation sur place n'est proposée. Je vais manger au resto du coin.

PAUL BLACK. – Les résultats sont intéressants...

(Paul peut faire un commentaire "improvisé" sur les résultats obtenus après consultation de la salle et observation des résultats agrégés.)

Comme on vous l'a annoncé, il s'agit d'une première étape, celle du recensement de nos pratiques et habitudes.

Ce que l'on cherche à faire, à terme, c'est à identifier les pratiques qui peuvent être améliorées de manière à réduire l'impact négatif que notre activité pourrait avoir sur l'environnement et, bien sûr, à mettre en place de nouvelles habitudes plus respectueuses.

HANS MOORE. – Je propose que nous prenions quelques minutes de pause avant de commencer à réfléchir aux solutions.

Pour ceux qui ne résisteraient pas à l'envie de commencer à en parler pendant la pause, une petite remarque : bien souvent, les solutions les plus simples et qui peuvent paraître relativement anodines sont aussi celles qui sont les plus faciles à mettre en œuvre et qui, *down the road*, produisent les effets les plus satisfaisants et les plus durables.

Les petits ruisseaux font les grandes rivières! Il est important d'identifier des solutions susceptibles de s'inscrire dans la durée. Ce qui marchera, c'est ce qui suscitera l'adhésion volontaire de chacun, en ligne avec nos valeurs et notre culture.

PAUL BLACK. – On réfléchit aux petites et grandes révolutions juste après la pause?

Noir.

Sur l'air de Stop in the Name of Love*The Supremes**(<https://www.youtube.com/watch?v=tvEULmlpxrQ>)*

Stop ! In The Name of Earth !
 Before it's getting worse...

If you think you can damage our land for long
 She'll end up accusing you
 I watch you bruise down the land

Always cutting corners on products
 This time before you wasted Her
 Leaving it devastated and hurt

Think it over
 After She's been good to you ?
 Think it over
 After She's been generous to you ?

Stop ! In The Name of Earth !
 Before it's getting worse...
 Stop ! In The Name of Earth !
 Before it's getting worse...
 Think it over
 Think it over

We've known the Earth, this Earth full of beauty
 We've even seen Her green and strong and pure
 But our slow and cruel pollution
 Only worsens its degradation

But this time before everything's ruined
 And let's stop lying, us

Think it over
 Hasn't She been good to you ?
 Think it over
 Hasn't She been generous to you?

Stop ! In The Name Of Earth !
 Before it's getting worse...
 Stop ! In The Name Of Earth !
 Before it's getting worse...
 Think it over
 Think it over

We'll try so hard, hard to be better
Hoping we'll stop this dehumanization
And each time build another world
Help the Earth to growth and help us

Stop ! In The Name Of Earth !
Before it's getting worse...
Stop ! In The Name Of Earth !
Before it's getting worse...
Stop ! In The Name Of Earth !

PLATEAU 4

EXCELLENCE ET VALEUR FINANCIÈRE

Révision sympa de quelques notions clés
en matière financière

Compréhension et évolution des indicateurs
financiers du groupe

Les lieux

Une très grande salle de conférence dans les locaux de West HM Group.

Le contexte

Au cours de l'année précédente, le groupe West HM, sous la direction et l'impulsion de son CEO, Lucy Saint-Charles, a entrepris une transformation en profondeur et implémenté une nouvelle fonction transverse de *business development*.

Chacun est désormais convaincu que la croissance du groupe suppose la création de valeur à tous les niveaux de l'organisation.

La recherche et la mesure de l'excellence sont à l'ordre du jour. Le contexte quelque peu mouvementé amène la direction du groupe West HM à réfléchir à ces questions.

Les personnages

Peter Flemming (CFO de West HM Group)

Les sociétés/organisations en présence

West HM Group

La salle de conférence.

Un écran géant.

Les principaux cadres (pas uniquement financiers) de West HM Group sont réunis pour une session 1. de formation sur les quelques principes financiers et 2. de réflexion sur les indicateurs de mesure de l'excellence financière et économique à privilégier.

Est également présent Peter Flemming (CFO de West) qui anime l'atelier.

Idéalement, des slides sont projetées en même temps que parle Peter Flemming afin de présenter les concepts et idées clés.

Les participants au séminaire Altrad sont invités à participer à un quiz (comme s'ils étaient les cadres de West HM) via l'application du séminaire Altrad (application mobile) qui leur permettra de soumettre leurs réponses et avis. Idéalement, les résultats seront affichés sur un écran géant en temps réel.

NB : Le questionnaire (cf. Vernimmen.net) à intégrer à l'application figure en fin de tableau. Il reprend toutes les questions posées dans le texte de ce tableau.

PETER FLEMMING. – J'ai déjà eu l'occasion de vous le dire. C'est vraiment important que chacun se familiarise avec quelques notions clés de finance. En tant que directeurs ou futurs directeurs, vous devez pouvoir lire et comprendre un budget, un bilan et un compte de résultat.

Allez, on se fait un petit quiz? Je vous invite à sortir votre tablette, votre smartphone ou votre ordinateur et à ouvrir l'application du séminaire.

(Indiquer le chemin d'accès au quiz.)

On va travailler en équipe. Donc, vous vous mettez par trois : vous, votre voisin de gauche et votre voisin de droite.

Si vous êtes en bout de rangée, ou si le nombre de personnes assises sur la même rangée que vous n'est pas divisible par 3, vous trouvez une solution innovante!

Les instructions sont simples :

- J'énonce la question.
- Avec votre équipe, vous vous consultez et vous choisissez votre réponse.
- Vous répondez à la question sur le *device* de l'un des trois membres de l'équipe. Il est possible de cocher plusieurs réponses pour une même question. Vous disposez de quelques minutes pour discuter entre vous. Je vous indiquerai le moment où vous devez soumettre votre réponse.
- Les résultats agrégés s'affichent sur l'écran. On les commentera au fur et à mesure.
- Une fois que l'on passe à la question suivante, il n'est plus possible de revenir en arrière.

C'est bon, les consignes sont claires? Tout le monde a trouvé son équipe? Vous êtes prêts? On y va!

Question 1

Résoudre cette opération : $1 + 1 = ?$

1. 2.
2. 11.
3. Ça dépend de la valeur de chacun des 1 et de la manière dont on gère le +.

Réponse correcte : réponse 1

Stricto sensu, $1 + 1 = 2$.

Toutefois, en matière de collaboration, $1 + 1$ peut faire plus que 2. C'est même là tout l'intérêt de la collaboration.

Je vous promets, il n'y a pas de piège!

Question 2. Attention, beaucoup plus difficile!

Question 2

Pourquoi une société fait-elle faillite?

1. Car son actif économique est inférieur à son passif.
2. Car sa rentabilité économique est trop faible.
3. Car son endettement est trop élevé par rapport à ses capitaux propres.

Réponse correcte : réponse 2.

On ne rembourse pas une dette avec des capitaux propres (sauf en cas de faillite), mais avec des flux de trésorerie générés grâce à la rentabilité économique de l'entreprise.

Question 3

Une entreprise qui n'a pas de dettes peut-elle faire faillite?

1. Non, parce qu'elle ne doit rien.
2. Oui, car l'actif disponible peut être négatif.
3. Oui, car le passif exigible ne se réduit pas aux dettes.

Réponse correcte : réponse 1.

Pour faire faillite, encore faut-il avoir des dettes!

Question 4

Une bonne gouvernance d'entreprise :

1. Fait baisser le coût du capital.
2. Fait monter le coût du capital.
3. Laisse stable le coût du capital.

Réponse correcte : réponse 1.

Une bonne gouvernance d'entreprise doit baisser le coût du capital car elle élimine les risques de mauvaise gestion ou de fraude au détriment des actionnaires.

Question 5

La gestion du BFR relève-t-elle du seul domaine du directeur financier? Pourquoi?

1. Oui.
2. Non.
3. Ça dépend du besoin en fonds de roulement.

Réponse correcte : réponse 2.

Non, car elle implique les business developers, la production, la logistique, voire la direction générale qui doit faire des choix et rendre des arbitrages.

BFR? J'ai besoin de vous rappeler la définition? OK. Le BFR est l'abréviation de besoin en fonds de roulement.

Il correspond au solde des comptes de bilan directement rattachés au cycle d'exploitation (essentiellement les postes clients, fournisseurs et stocks).

Dit simplement, le niveau de BFR témoigne de la qualité de la position stratégique de l'entreprise. Pourquoi? Parce qu'il est le reflet des relations de force qu'elle entretient avec ses clients d'une part et avec ses fournisseurs d'autre part.

Ce qui signifie qu'un BFR très faible ou négatif constitue un facteur stratégique très favorable au développement d'une politique de croissance.

Vous comprenez pourquoi le groupe West cherche à réduire son BFR. C'est une manière de soutenir notre politique de croissance par acquisition.

Question 6

Un client augmente brutalement ses commandes auprès de vous. À quoi devez-vous penser?

1. Excellente nouvelle!
2. C'est le fruit de nos efforts de prospection auprès de lui depuis des mois. Notre persévérance et notre talent ont payé!
3. N'a-t-il pas fait un impayé chez un concurrent qui refuse dorénavant de le livrer, d'où le fait qu'il augmente les commandes chez nous?

Réponse correcte : réponse 3.

En effet, cela peut être parce qu'un de vos concurrents refuse de l'approvisionner pour raison d'impayés qu'il vient passer commande chez vous.

Il s'agit de rester prudent, ici.

Bien évidemment, dans certaines situations, cela peut aussi récompenser les efforts de l'équipe *business development*!

Question 7

Vous êtes en retard de paiement d'une facture. Vous n'êtes pas relancé. Qu'en déduisez-vous?

1. Votre fournisseur est mal organisé... ou riche!
2. Vous n'êtes pas sur son radar. Bonne nouvelle! Cela vous permet de faire de la trésorerie à ses frais.
3. Décidément, vous êtes chanceux. Une fois de plus, vous avez su optimiser la situation!

Réponse correcte : réponse 1.

Voilà quelqu'un qui ne gère pas sa trésorerie, par incompetence ou par embarras de richesses!

Question 8

Quels sont les trois documents qui prouvent l'existence d'une créance et qui sont indispensables pour faire une relance efficace?

1. Le bon de commande et le bon de livraison signés par le client, les conditions générales de vente.
2. Le bon de commande et le bon de livraison signés par le client, la facture.
3. Le catalogue et le bon de livraison signé par le client, la facture.

Réponse correcte : réponse 2.

Les bons de commande et de livraison signés par le client prouvent que le client a demandé le bien et qu'il l'a reçu; la facture prouve que la demande de paiement lui a été adressée.

Question 9

Un client ayant le choix entre payer à 10 jours avec un escompte de 2 % ou à 60 jours net choisit cette seconde possibilité. Que signale-t-il?

1. Soit il est illiquide, soit son coût moyen d'endettement est supérieur à 15,9 %.
2. Il ne sait pas calculer! Il est passé à côté d'un discount.
3. Il se soucie de la gestion de sa trésorerie comme de l'an 40!

Réponse correcte : réponse 1.

Ce qui n'est pas un bon signe de sa pérennité!

Question 10

Y a-t-il une corrélation entre délais de paiement et taux de défaut du client?

1. Non.
2. Oui.
3. Parfois.

Réponse correcte : réponse 2.

Un client qui paie en retard ne le fait pas nécessairement exprès, il le fait aussi parce qu'il a des problèmes de liquidités, donc il présente un risque de faillite élevé.

Question 11

Que peut être tenté de faire un groupe qui craint à la clôture de son exercice de ne pas respecter les covenants [expliquer *covenants*] de sa dette, entraînant une restructuration de celle-ci, voire son exigibilité?

1. Rien, et attendre la réaction des prêteurs.
2. Déposer son bilan.
3. Acheter du cash en comprimant temporairement son BFR afin de réduire sa dette nette.

Réponse correcte : réponse 3.

Le cash peut s'acheter en dégradant la marge d'exploitation : dans ce cas, les clients se voient octroyer un escompte. En contrepartie, ils doivent payer plus rapidement.

Question 12

La gestion du BFR relève-t-elle :

1. de l'intendance?
2. de l'intendance et de la stratégie?
3. de la stratégie?

Réponse correcte : réponse 2.

Elle relève de la stratégie, car elle dépend de la stratégie commerciale, de la stratégie de production et de la stratégie financière de l'entreprise (arbitrage, marge, volume vs cash...). Elle relève aussi de l'intendance car elle est une suite de petites actions et de décisions à mettre en œuvre.

Question 13

Le risque de crédit est aussi appelé :

1. risque de l'actif économique,
2. risque non diversifiable,
3. risque de contrepartie.

Réponse correcte : réponse 3

Le risque de crédit est le risque que la contrepartie dans votre transaction fasse défaut sur ses obligations.

Question 14

Une entreprise ayant son activité en zone euro qui veut se protéger au maximum du risque aura tendance :

1. à emprunter en Suisse – pays neutre et stable – à taux fixe et à court terme ;
2. à emprunter en euros – à taux fixe et à long terme ;
3. à emprunter en francs suisses – référence ultime – à long terme et à taux variable.

Réponse correcte : réponse 2.

En euros pour éliminer le risque de change, à long terme et à taux fixe pour réduire le risque de liquidité.

Question 15

Quels sont les gagnants de la diversification d'un groupe ?

1. Les actionnaires ; ainsi ils ne mettent pas tous leurs œufs dans le même panier.
2. Les prêteurs ; ainsi ils réduisent leur risque.
3. Les salariés ; ainsi, ils bénéficient de plus d'opportunités.

Réponse correcte : réponse 1, 2 et 3 à la fois.

Les prêteurs car leur risque est ainsi réduit. Les actionnaires sont plutôt gagnants à condition de maîtriser la diversité. Est-elle maîtrisée dans notre cas MMO et Équipement ?

Bon, je propose que l'on s'arrête là avec le quiz. Alors ? Les questions vous ont paru comment ? Faciles ? Difficiles ? Impossibles ?

Dans le cadre de l'implémentation de nos programmes d'excellence, nous avons prévu de généraliser la participation des cadres dirigeants du groupe West à des cycles de formation, notamment de formation financière.

Comme je vous l'indiquais en préambule de notre séance de travail, savoir lire et comprendre un bilan et un compte de résultat est indispensable si vous souhaitez être un interlocuteur de qualité non seulement vis-à-vis de la direction financière, mais aussi de vos clients, de vos fournisseurs, de vos investisseurs...

Je vous propose maintenant de réfléchir aux indicateurs financiers que West HM utilise. Notre objectif est ici d'identifier les éventuelles pistes d'amélioration que nous pouvons apporter à la manière dont nous mesurons l'excellence financière du groupe, c'est-à-dire notre capacité à créer de la valeur financière, à rendre compte de cette dernière et à procéder aux nécessaires ajustements en cas d'écarts entre nos objectifs et les résultats que nous obtenons.

Je commence donc au début : KPI ? Tout le monde voit de quoi il s'agit ? *Key Performance Indicators*. Ça va pour tout le monde ? Désolé si j'enfonce des portes ouvertes...

OK. Pourquoi utilisons-nous des KPIs financiers ? Tout simplement, parce que ce sont des outils de mesure de l'excellence de nos actions et des outils de pilotage particulièrement importants.

Ils nous permettent avant tout de savoir si l'entreprise crée, ou pas, de la richesse, de la valeur financière; pour faire simple, si elle gagne de l'argent et peut donc continuer à se développer et exister demain.

Ils nous permettent d'identifier *a priori* les difficultés susceptibles de se présenter et donc de limiter voire supprimer les risques associés; d'autre part, ils nous permettent *a posteriori* de comprendre la performance de West HM, de mesurer la santé du groupe et de chacune de ses entités.

Et bien sûr, de l'analyse et de l'interprétation de ces indicateurs dépend notre possibilité de prendre des décisions dans les meilleures conditions et de positionner notre projet sur le chemin du succès.

Aujourd'hui – et comme vous le savez déjà ou êtes sur le point de l'apprendre (!) – le groupe West HM utilise trois types d'indicateurs principaux. Ces indicateurs nous permettent de rendre compte de la performance des sociétés et des actions de leurs dirigeants et managers :

- premièrement, l'EBITDA, qui est la mesure de la création de richesse courante avant toute charge calculée;
- deuxièmement, le free cash flow, qui correspond au cash généré par les flux d'exploitation courants et non courants, après le paiement des frais financiers, des impôts et des investissements de développement et/ou de maintien de l'activité;
- enfin, troisièmement, le TRIF ou *Total Recordable Injury Frequency*, qui nous permet de mesurer la performance sécurité de chaque entité du groupe.

Je vous montre rapidement comment se calculent l'EBITDA et le free cash flow.

(À l'écran sont projetées les formules suivantes.)

EBITDA =

Chiffre d'affaires

× taux de marge brute

– frais de structure

+/- dotation et reprises aux amortissements et provisions pris en compte dans la marge brute

FREE CASH FLOW ou variation d'endettement net

EBITDA

+/- variation de besoin en fonds de roulement

– investissements (CAPEX) payés

– résultat financier cash

+/- éléments non courants cash

– impôts cash

+/- autres encaissements/décaissements

Jusqu'ici tout va bien? Parfait. Je poursuis.

Quand fixons-nous ces indicateurs? En pratique, nous les challengeons et les fixons au moment où nous établissons le budget.

Ce que nous *monitorons* sur une base mensuelle pour procéder aux éventuels ajustements en cours d'exercice, ce sont les écarts entre les objectifs budgétaires que nous avons fixés et les performances réalisées.

Notre système fonctionne bien et il nous permet d'avoir une vue assez fidèle de notre réalité financière et de la quantité de richesse que nous produisons... ou que nous détruisons, le cas échéant.

Néanmoins, ces indicateurs ne rendent pas très bien compte de certains éléments, comme ceux liés à la préservation des actifs et à l'optimisation des ressources.

En d'autres termes, ils ne sont pas des indicateurs précis de l'efficacité financière de l'entreprise.

Ce que nous cherchons à faire, et c'est la raison de notre session de formation et de réflexion d'aujourd'hui, c'est à identifier de nouveaux indicateurs à même de mieux rendre compte de cette efficacité.

Dans quel objectif? Principalement, celui d'accroître le rendement des actifs employés. Ce qui, en termes d'action, signifie se séparer des actifs dormants, véritables non-valeurs qui constituent des sortes de trous noirs ou de triangles des Bermudes – si vous me permettez l'analogie – dans lesquels la valeur des actifs est engloutie.

Concrètement, j'aimerais soumettre à votre réflexion trois propositions :

- Un EBITDA ajusté, c'est-à-dire un EBITDA complété par la prise en compte des pertes de valeur sur les actifs circulants, ce qui nous permettrait de traduire avec une meilleure précision et une plus grande fiabilité la valeur réellement créée.
- Un free cash flow ajusté lui aussi. L'ajustement se ferait en fonction des objectifs de liquidité des actifs dormants dont, je vous rappelle, nous cherchons à nous débarrasser afin de limiter au maximum la perte de valeur. Idem pour la récupération des créances douteuses, qu'il est primordial d'intensifier. La récupération des créances douteuses! Vous m'aviez compris...
- Et enfin, le recours plus systématique au calcul et à l'analyse du retour sur investissement (ou ROA) avec pour objectif de mesurer l'efficacité des différentes entités du groupe et leur capacité à générer de la croissance durable. Dit autrement, il s'agirait d'évaluer la pertinence des investissements que West HM choisit de réaliser.

Pour mémoire, le ROA peut être calculé soit sur la base des capitaux investis (EBITDA ajusté / valeur moyenne des actifs immobilisés, le tout pour une période donnée), soit sur la base des capitaux employés (EBITDA ajusté / valeur moyenne des actifs immobilisés et du besoin en fonds de roulement).

Je vous propose de vous remettre par groupe de trois et de discuter de la pertinence que revêtiraient, selon vous, ces aménagements ou ajustements.

Éventuellement, vous pouvez aussi discuter de ce qui pourrait faire obstacle à la mise en place de ces indicateurs.

Et enfin, si vous avez d'autres idées d'indicateurs susceptibles de rendre compte

- d'une part de la performance financière du groupe, sous l'angle de sa viabilité et de sa capacité à générer un flux de cash suffisant, c'est-à-dire de sa rentabilité économique;
- d'autre part de la capacité du groupe à créer de la richesse, de la valeur, et donc à croître.

(Les participants au séminaire Altrad, tout en restant dans l'amphithéâtre, discutent entre eux par groupe de trois. Leurs réflexions et commentaires sont publiés via Twitter sur l'application mobile Altrad, sous le hashtag #improveFinancialKPI. Si le temps le permet, certains posts sont présentés et directement discutés. Une fois la discussion achevée, la session est levée.)

Noir.

Sur l'air de Never Can Say Goodbye

Gloria Gaynor

(<https://www.youtube.com/watch?v=k7qHQiv4cEI>)

I never can say all right
No, no, no I, I never can say all right
Every time I think efficiency
And business model more and more
There's a very strong vibration
Pushing me right to the score

It says : bump it up your tools
You know you love KPIs more and more
Tell me why (tell me why). Is it so?
Just wanna let it grow

I never can say all right guys
Ooh ooh never, never can say all right
No no no no no no
Ooh hey I never can say all right guys
Ooh ooh never, never can say all right

I never can say all right (I never can say all right, guys)
Oh no, no, no I, I never can say all right (I never can say all right, guys)

I keep thinking that our problems soon are all gonna work out
With true precise indicators
There's more value, less error
There's no trick in right metrics
I can grow with it but not without

Tell me why (tell me why). Is it so?
Just wanna let it grow
I never can say all right, guys, ooh guys
I never can say all right, no no no no no no
Hey I never can say all right, guys, ooh guys
I never can say all right, no no no no no no

I never can say all right, guys
I never can say all right, no no no no no no
I never can say all right, guys
I never can say all right, no no no no no no
(I never can say all right, guys)
(I never can say all right, guys)
I never can say all right, guys
I never can say all right, no no no no no no

I never can say all right, guys
I never can say all right, no no no no no no

Ooh ooh ooh hey I never can say all right, guys
No no no guys hey never can say all right
...



PLATEAU 5

EXCELLENCE, CRÉATION DE VALEUR HUMAINE ET DÉFINITION DE PRIORITÉS

Executive coaching

Réunion d'un comité de direction

Le lieu

Le bureau de Lucy Saint-Charles
Une salle de réunion dans les bureaux de West HM.

Le contexte

Au cours de l'année précédente, le groupe West HM, sous la direction et l'impulsion de son CEO, Lucy Saint-Charles, a entrepris une transformation en profondeur et implémenté une nouvelle fonction transverse de *business development*.

Chacun est désormais convaincu que la croissance du groupe suppose la création de valeur à tous les niveaux de l'organisation. Le développement professionnel de chacun et des équipes constitue la pierre angulaire de ce projet ambitieux.

Les personnages

Lucy Saint-Charles (CEO de West HM Group)
Francis Dumortier (*executive coach*)
Paul Black (DRH)
Hans Moore (directeur Excellence opérationnelle)
Peter Flemming (CFO)

Les sociétés en présence

West HM Group

Sur l'air de Your Song

Elton John

(<https://www.youtube.com/watch?v=GlPlfCyIurI>)

It's a little bit tricky/finding the right metrics
And keeping up with our best/value dynamics
Won't have much money/nor sky rock results
If we do play it only/with our guts

If I knew more finance/I would then be clever
I would make better decisions and master numbers
It would be easier to pilot/value creation
Excel is my bond
That's the solution

You can tell everybody/find indicators
It may be quite complex/but when it's done
I hope you agree
I hope you agree
That we'll be better of
With strong KPIs/no more useless cut-offs

Unlocking global value/this is our task
Every day we embrace it/although it may be hard
But the achievement's worth
Our daily efforts
It's for the group and us that
We aim high impact

So excuse me insisting
But these smart metrics
You seem not finding
Trust me will do the trick
Anyway, the thing is, what I really mean
True precise indicators/change the scene

You can tell everybody/find indicators
It may be quite complex/but when it's done
I hope you agree
I hope you agree
That we'll be better of
With strong KPIs no more useless cut-offs
I hope you agree
I hope you agree
That we'll be better of
With strong KPIs no more useless cut-offs

*Le bureau de Lucy Saint-Charles, au siège de West HM.
Lucy Saint-Charles a récemment décidé de s'adjoindre les services d'un executive coach afin de piloter son propre développement et de challenger ses idées.
Aujourd'hui a lieu la première séance de travail.
Lucy Saint-Charles (CEO) et Francis Dumortier (executive coach) sont assis l'un en face de l'autre.*

LUCY SAINT-CHARLES. – J'ai du mal à vous répondre, Francis. Vous permettez que je vous appelle Francis?

FRANCIS DUMORTIER. – Oui, bien sûr. Vous avez du mal à me répondre?

LUCY SAINT-CHARLES. – J'ai du mal à vous présenter les choses autrement que comme je viens de le faire. Je reprends.

West HM est engagé sur une trajectoire de création de valeur globale et de mesure de l'excellence. Cela touche à l'ensemble de nos domaines d'activité : excellence financière et économique, excellence RSE, excellence opérationnelle, organisationnelle, managériale, professionnelle/personnelle.

Dans ce contexte, nous avons décidé de mettre en place un programme de développement professionnel des collaborateurs du groupe, un programme très vaste, qui inclut de la formation individuelle et collective, des parcours de mobilité interne, du partage de bonnes pratiques, de la mise en intelligence collective. Bref, c'est ambitieux et complet. Notre croyance est qu'une entreprise ne peut pas fonctionner efficacement et durablement, donc générer de la croissance, si ces équipes ne sont pas performantes et engagées.

Autrement dit, nous entendons créer plus de valeur humaine au travers d'une excellence organisationnelle, managériale et professionnelle/personnelle réaffirmée. C'est dans le cadre de l'incrémentation de mon leadership que je fais appel à vous.

Moi aussi, comme les autres, je dois poursuivre mon développement professionnel et l'accroissement de mes compétences.

FRANCIS DUMORTIER. – Vous attendez de moi que je vous aide à développer votre leadership?

LUCY SAINT-CHARLES. – C'est cela.

FRANCIS DUMORTIER. – Et selon vous, quelles sont les compétences qui vous font actuellement défaut, partiellement ou en totalité, et que vous jugez nécessaire de renforcer ou d'acquérir?

LUCY SAINT-CHARLES. – Je ne sais pas trop... c'est quoi, un bon leader?

FRANCIS DUMORTIER. – C'est une bonne question, à laquelle je n'ai pas de réponse.

LUCY SAINT-CHARLES. – Comment ça, vous n'avez pas de réponse? Je croyais que le coaching de dirigeants était votre spécialité?!

FRANCIS DUMORTIER. – C'est exact. Peut-être devrais-je dire, je n'ai pas de réponse unique et prédéterminée à votre question.

De mon point de vue, il n'existe pas de leadership type, efficace et infaillible en toutes circonstances.

Lucy, je vais être direct. Si vous attendez de moi un livre de recettes, une série de trucs que vous appliqueriez, ou que je fasse de vous un leader type, je ne suis sans doute pas la bonne personne pour vous accompagner.

Ce qui m'intéresse, c'est de vous aider à faire de vous le meilleur leader que vous pouvez être. Ce qui signifie que je pars de vous, et non pas d'une description standard que vous pourriez trouver dans n'importe quel bouquin de management. Si c'est cela que vous cherchez, vous n'avez pas besoin de moi.

Si en revanche, vous souhaitez que je vous aide à mieux comprendre votre mode de fonctionnement, votre manière d'être au monde, votre façon d'être en relation avec les autres et avec vous-même, si vous voulez que je vous aide à mieux comprendre comment vous appréhendez le réel, comment vous entrez en relation avec les gens, et, partant de là, en quoi cette représentation que vous vous faites du monde, des autres et de vous est ou non adaptée à vos objectifs, alors là, je suis votre homme!

LUCY SAINT-CHARLES. – Il y a quand même des constantes, j'imagine.

FRANCIS DUMORTIER. – Certes, mon expérience m'indique que certaines qualités et compétences se retrouvent chez la quasi-totalité des leaders dignes de ce nom, donc elles sont sans doute indispensables. Ce sont des... comment vais-je dire? des prérequis.

LUCY SAINT-CHARLES. – C'est ça que je veux développer et acquérir!

J'ai besoin de mieux me connaître, même si je crois que j'en sais pas mal sur moi.

J'ai besoin de comprendre pourquoi j'agis comme je le fais, pourquoi il m'est parfois difficile de prendre certaines décisions.

FRANCIS DUMORTIER. – Certaines décisions que vous avez à prendre vous sont difficiles?

LUCY SAINT-CHARLES. – Oui, il m'arrive de prendre de mauvaises décisions, et parfois de ne pas parvenir à prendre une décision aussi rapidement que je le souhaiterais... Or mon rôle – et c'est ce que tout le monde attend d'un CEO –, c'est de prendre des décisions!

FRANCIS DUMORTIER. – Ne pas prendre une décision est une décision...

LUCY SAINT-CHARLES. – Oui... vous avez raison.

FRANCIS DUMORTIER. – Peut-être pourriez-vous me donner un exemple dans votre actualité récente où prendre une décision vous a semblé difficile au point que vous avez choisi de ne pas décider aussi rapidement que vous l'auriez souhaité.

LUCY SAINT-CHARLES. – J'ai plusieurs exemples en tête. Mon actualité récente, et quand je dis récente, je veux dire de ces trois dernières années, a été particulièrement chargée.

FRANCIS DUMORTIER. – Qu'est-ce qui a rendu votre actualité chargée? Quelles ont été les charges?

LUCY SAINT-CHARLES. – Depuis le rachat de la société HM par West, je n'ai pas arrêté. Les projets, les changements de toute nature se sont enchaînés les uns après les autres. C'est vrai que, parfois, le soir, je sens que ça pèse.

FRANCIS DUMORTIER. – Qu'est-ce qui pèse? C'est quoi, ce "ça"?

LUCY SAINT-CHARLES. – Bien souvent, cette difficulté de décider justement, le conflit intérieur qui m'habite, et mon inquiétude de prendre la mauvaise décision.

FRANCIS DUMORTIER. – Et selon vous, quels sont les critères qui définissent une bonne décision... ou une mauvaise?

LUCY SAINT-CHARLES. – C'est variable, bien sûr. Ça dépend de la décision. Dans l'absolu, je dirais qu'une bonne décision est une décision qui produit les effets escomptés, dans des conditions de temps et de coût global acceptables, voire optimales.

FRANCIS DUMORTIER. – Indépendamment de ce que les gens en pensent?

LUCY SAINT-CHARLES. – Vous avez raison, ça dépend de ça aussi. C'est plus difficile de dire d'une décision qu'elle est bonne si tout le monde pense le contraire!

FRANCIS DUMORTIER. – Comme disait le grand philosophe qu'était Coluche, "ce n'est pas parce que ceux qui ont tort sont nombreux qu'ils ont raison".

LUCY SAINT-CHARLES. – Redites-moi ça plus lentement...

FRANCIS DUMORTIER. – "Ce n'est pas parce que ceux qui ont tort sont nombreux qu'ils ont raison".

LUCY SAINT-CHARLES. – C'est très juste, sauf peut-être sur les marchés financiers... Le marché a toujours raison, même si fondamentalement, il se trompe.

FRANCIS DUMORTIER. – C'est possible...
Je reviens sur la décision et vos récentes difficultés à décider. Vous avez un exemple?

LUCY SAINT-CHARLES. – Oui, tout à fait! Un exemple...
Je vais vous donner un exemple particulièrement douloureux pour moi. Tout ceci reste entre nous, bien sûr?

(Francis Dumortier opine de la tête en signe d'approbation.)

Récemment, la Direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes a engagé une enquête pour entente illicite. C'est une histoire d'entente illégale dans laquelle serait impliquée l'une de mes collaboratrices, je parle au conditionnel, car les conclusions de l'enquête n'ont pas encore été rendues. C'est une

collaboratrice en qui, jusqu'à présent, j'avais toute confiance. Il est possible que je sois amenée à la licencier.

FRANCIS DUMORTIER. – Licencier votre collaboratrice est une décision difficile à prendre pour vous?

LUCY SAINT-CHARLES. – Prendre la décision de se séparer d'un collaborateur n'est jamais une décision facile. Je suppose que je ne suis pas la seule à trouver ça difficile?

FRANCIS DUMORTIER. – Vous n'êtes pas la seule. Spécifiquement, en quoi cette décision est-elle difficile pour vous?

LUCY SAINT-CHARLES. – Du point de vue de l'organisation, ce serait la bonne décision à prendre. Si l'entente est avérée, il s'agit d'une faute grave, qui est en soi constitutive d'un motif de licenciement. Si je m'en tiens à ce seul niveau d'analyse, la décision est évidente.

FRANCIS DUMORTIER. – À quel autre niveau d'analyse la décision n'est-elle pas évidente?

LUCY SAINT-CHARLES. – Du point de vue de la personne, bien sûr. La priver de son travail va la mettre dans une position familiale et financière délicate.

FRANCIS DUMORTIER. – Qui la prive de son emploi?

LUCY SAINT-CHARLES. – West. Enfin, en pratique, le CEO de la filiale de West qui l'emploie.

FRANCIS DUMORTIER. – Vous disiez tout à l'heure qu'il était possible que vous soyez amenée à la licencier. Or, je comprends que c'est le CEO de la société qui l'emploie qui la priverait de son emploi... Je suis un peu confus...

LUCY SAINT-CHARLES. – Dans les faits, c'est lui qui la licencie. Mais... je me sens responsable.

FRANCIS DUMORTIER. – De quoi vous sentez-vous responsable?

LUCY SAINT-CHARLES. – Du sort qui lui est réservé, *I guess*. C'est une collaboratrice du groupe, et à ce titre, je me sens concernée par ce qui lui arrive.

FRANCIS DUMORTIER. – Je vous repose ma question : en quoi vous sentez-vous responsable?

LUCY SAINT-CHARLES. – (*Blanc.*)

FRANCIS DUMORTIER. – Diriez-vous que le motif de licenciement, si l'entente est avérée, est réel et sérieux?

LUCY SAINT-CHARLES. – Oui, c'est ce que je vous disais tout à l'heure.

FRANCIS DUMORTIER. – Êtes-vous à l'origine de la loi?

LUCY SAINT-CHARLES. – Non, bien évidemment que non!

FRANCIS DUMORTIER. – Votre collaboratrice connaissait-elle la loi et savait-elle que les ententes illégales sont des motifs de licenciement?

LUCY SAINT-CHARLES. – Très certainement.

FRANCIS DUMORTIER. – Supposons que les résultats de l'enquête confirment son implication. Diriez-vous en ce cas qu'elle était consciente du risque qu'elle prenait?

LUCY SAINT-CHARLES. – C'est probable.

FRANCIS DUMORTIER. – Donc, en quoi êtes-vous responsable?

LUCY SAINT-CHARLES. – Je me sens responsable de ne pas avoir été suffisamment claire *a priori*.

FRANCIS DUMORTIER. – En quoi estimez-vous ne pas avoir été claire?

LUCY SAINT-CHARLES. – Sur les limites à ne pas dépasser.

FRANCIS DUMORTIER. – Quelles limites? Celles que la loi fixe? Ne sont-elles pas connues?

LUCY SAINT-CHARLES. – Si, bien sûr...

(Pause.)

En fait, je m'en veux de peut-être avoir mis trop de pression sur mes équipes. C'est peut-être ça qui a conduit Lisbeth – c'est le nom de ma collaboratrice – à franchir la ligne rouge.

FRANCIS DUMORTIER. – Vous vous en voulez de mettre trop de pression?

LUCY SAINT-CHARLES. – Je suis bien consciente de mon niveau d'exigence, oui. Et là, je me demande si je n'ai pas été trop exigeante.

FRANCIS DUMORTIER. – Et si vous l'avez été, trop exigeante?

LUCY SAINT-CHARLES. – Eh bien, je me sens coupable.

FRANCIS DUMORTIER. – Et c'est cette culpabilité qui rend votre décision difficile à prendre?

LUCY SAINT-CHARLES (*Pause. Elle réfléchit.*) – Plus exactement, c'est le sentiment un peu diffus de culpabilité conjugué à l'impact personnel que cette décision pourrait avoir. Personnel, et sur ses équipes.

S'il y a eu un comportement illicite ou une action illégale, la décision s'impose d'elle-même. Le choix n'est pas difficile à faire.

Non, plutôt, ce qui est difficile, c'est d'en accepter les conséquences. Pas juste pour l'organisation. Pour moi, à mon niveau.

(*Pause.*)

C'est ça! Ce que je trouve dur, parfois, c'est de vivre avec les effets que produit la décision. En particulier l'impact sur les gens... et sur ma relation avec eux.

FRANCIS DUMORTIER. – Je crois que nous y sommes.

La plupart du temps, ce qui rend une décision difficile à prendre, ce n'est pas que nous ne sachions pas quel choix doit être le nôtre.

Non, ce qui rend une décision difficile à prendre, c'est d'en assumer les conséquences, qu'elles soient techniques, économiques ou financières. Mais surtout, et vous le percevez très bien, ce qui rend une décision difficile à vivre, ce sont les conséquences relationnelles qu'elle induit.

De mon point de vue, dans la très grande majorité des cas, la raison pour laquelle nous retardons de prendre une décision ou que nous choisissons de ne pas choisir, c'est pour éviter des conséquences relationnelles que nous envisageons avec appréhension, voire avec peur, pour éviter des conséquences que nous redoutons et que nous préférons éviter justement. Faire face à la déception d'autrui, à sa colère, à sa frustration, à sa tristesse, et je pourrais continuer comme ça longtemps, c'est difficile. Et pour certains d'entre nous, ça l'est tellement que nous préférons reporter aussi longtemps que possible la décision, ou laisser faire, pour ne pas avoir à faire face à cette difficulté relationnelle. Quitte d'ailleurs – et c'est paradoxal – à ce que notre absence de décision impacte quand même la qualité de la relation!

Et c'est là qu'intervient le courage managérial. Avoir du courage, c'est très souvent avoir le courage de prendre et de mettre en œuvre une décision dont on pressent qu'elle ne va pas plaire. Et qu'il va falloir affronter ce déplaisir et le risque d'une relation altérée ou rompue.

LUCY SAINT-CHARLES. – Le courage! C'est un beau sujet de discussion... et de développement!

FRANCIS DUMORTIER. – En effet. Et à mon avis, l'une des qualités incontournables pour un leader.

LUCY SAINT-CHARLES. – Il y a donc bien des qualités incontournables en matière de leadership?!

FRANCIS DUMORTIER. – Celle-là, très certainement.

LUCY SAINT-CHARLES. – Merci Francis. On choisit la date de notre prochain entretien?

Noir.

Sur l'air de* Dream a Little Dream of MeThe Mamas and the Papas**(<https://youtu.be/XTs-iuj3UFk>)*

Stars shining bright above you
Success is paving bumpy roads for you
Talents, expertise, and competencies
Lead your path on stormy seas

Say the words and they will see
The kind of leader you've always been
While you feel alone, and blue as can be
Keep faith in your abilities

If stars are fading, don't you go worrying
Still believe in yourself
If you feel doubtful and lacking
Just trust you'll excel

Trust the future till it meets you
Trust the future and leave worries behind you
Trust in your dreams whatever they be
Keep faith in who you're meant to be

If stars are fading, don't you go worrying
Still believe in yourself
If you feel doubtful and lacking
Just trust you'll excel

Trust the future till it meets you
Trust the future and leave worries behind you
Trust in your dreams whatever they be
Keep faith in who you're meant to be

Une salle de réunion dans les bureaux de West. Sont présents Lucy Saint-Charles (CEO), Paul Black (DRH), Peter Flemming (CFO), Hans Moore (directeur Excellence opérationnelle).

Le comité de direction est réuni pour réfléchir à l'implémentation d'une série de mesures à même de créer les conditions d'une excellence accrue au sein du groupe.

LUCY SAINT-CHARLES. – Merci à tous d'être présents. Comme j'ai pu vous l'indiquer, il est important que nous réfléchissions ensemble à ce que pourrait être notre projet à l'horizon 2020.

Tout ce que nous avons mis en œuvre ces dernières années, notamment depuis le rapprochement avec HM Group, mais aussi un certain nombre de difficultés rencontrées plus récemment me laissent penser qu'il est temps de formaliser les axes d'excellence que nous souhaitons privilégier en vue de créer ce que j'appelle de la valeur globale.

Vous connaissez mon appétence pour une vision systémique et holistique des choses. Je crois que nous devons poser les bases du système d'excellence de West, et donc sélectionner et définir les indicateurs que nous allons utiliser pour mesurer – qualitativement et quantitativement – la valeur que nous générons, tous azimuts, et les écarts qui nous séparent encore des objectifs que nous nous sommes fixés.

Et vous connaissez aussi mon appétence pour les schémas, les images et les métaphores qui bien souvent valent mieux qu'un long discours.

Donc, j'aimerais que nous commençons par visionner cette courte vidéo, avant de travailler sur notre projet d'excellence à proprement parler.

Un dessin animé, ça vous va ? Allez, c'est parti !

La lumière s'éteint. Est projeté le court-métrage suivant : <https://www.youtube.com/watch?v=673xA09miX8>

PAUL BLACK. – Cool ! Message reçu !

LUCY SAINT-CHARLES. – Justement, quel est, selon vous, le message de ce petit dessin animé ?

(Silence.)

Comme toujours, il y a autant de messages possibles que de personnes autour de la table. Mais un élément qui *stands out* ? Paul ?

PAUL BLACK. – Pour moi, c'est vraiment la notion de récit dont on a déjà parlé. Si l'on considère que tout est récit, alors, il me suffit de changer le regard que je porte sur une situation, c'est-à-dire le récit que j'en fais, pour pouvoir influencer sur cette situation.

PETER FLEMMING. – Je ne suis pas certain que ce soit si simple. En matière financière, les chiffres sont les chiffres.

HANS MOORE. – C'est vrai. Mais on fait dire ce que l'on veut aux chiffres. Ce qui signifie qu'il nous appartient de nous mettre d'accord sur l'histoire que l'on veut raconter et trouver les éléments de faits ou les data qui soutiennent ce récit.

PETER FLEMMING. – Ça me paraît un peu simple... pour ne pas dire simpliste.

PAUL BLACK. – En même temps, c'est ce que tu fais déjà, Peter. Quand tu nous présentes les résultats du groupe ou de l'une de ses entités, tu nous racontes toujours une histoire... Je n'ai pas dit "des histoires"!

LUCY SAINT-CHARLES. – Je pense aussi que le cœur du message de ce cartoon, c'est le récit, c'est-à-dire comment je choisis de regarder mon environnement, les autres et moi-même.

Il parle aussi de notre capacité à nous adapter à notre environnement, à accepter ce que nous ne pouvons pas changer, et en même temps à développer nos compétences pour continuer à exceller, quel que soit le contexte.

Je pense qu'il est aussi question d'audace : faire preuve d'une certaine assertivité, oser être le meilleur de qui nous sommes, assumer notre originalité, notre différence et en tirer le meilleur parti.

PAUL BLACK. – Quelqu'un a commencé ses séances de coaching!

HANS MOORE. – Une manière d'appréhender l'excellence est effectivement de définir notre identité et d'honorer nos engagements vis-à-vis des tiers, en l'occurrence, pour West, vis-à-vis de nos clients.

La pierre angulaire de l'excellence et du succès s'appuie sur un triptyque assez simple, finalement : nos clients, nos collaborateurs et la qualité de notre service, c'est-à-dire notre capacité à faire dans les conditions annoncées ce pour quoi nos clients nous ont choisis, et renouveler ainsi au quotidien le pacte de confiance que nous avons noué avec eux.

LUCY SAINT-CHARLES. – Ce qui veut dire que notre réunion d'aujourd'hui doit nous permettre premièrement de clarifier ce sur quoi nous entendons bâtir notre succès, deuxièmement ce que sont les priorités de nos clients, en d'autres termes ce qui est important pour eux, ce qui a de la valeur et de l'intérêt, et troisièmement, une fois que nous serons d'accord sur ces priorités, il nous faudra clarifier le comment, c'est-à-dire là où nous entendons concentrer notre énergie et nos ressources pour créer les conditions du succès.

Ça vous va?

PETER FLEMMING. – Parlerons-nous des conditions financières associées, et de l'excellence financière? J'ai quand même l'impression – je prêche sans doute pour ma paroisse – que l'argent, les moyens et les ressources de manière générale sont la pierre angulaire. Sans moyens, pas de succès. Sans profit, pas d'entreprise.

HANS MOORE. – Certes. Encore faut-il être d'accord sur la destination que nous cherchons à atteindre, sur ce que nous appelons succès et sur la manière de le mesurer.

PETER FLEMMING. – Ce que nous cherchons à atteindre me paraît assez évident : créer de la valeur, c'est-à-dire maximiser la valeur de West; rentabiliser les fonds qui nous ont été confiés par nos actionnaires. Je ne pense pas vous apprendre quoi que

ce soit. C'est le b.a.-ba de la finance d'entreprise. Toute la littérature d'entreprise est focalisée là-dessus : la recherche du profit.

HANS MOORE. – Créer de la valeur financière est un objectif. Mais est-ce le seul ? Il me semble qu'aujourd'hui le rôle des organisations se comprend de manière plus large, plus holistique, comme le disait Lucy. On parle davantage de valeur globale : valeur financière, mais aussi valeur économique au sens large, valeur en matière RSE et valeur humaine. Créer cette valeur protéiforme est à la fois un objectif multiple et, en même temps, chaque élément est un moyen au service de l'atteinte des autres. C'est un système complexe, c'est-à-dire un ensemble d'éléments interdépendants, en lien les uns avec les autres, et dont l'agencement, les actions produites et les résultats obtenus revêtent un certain caractère d'imprévisibilité.

PETER FLEMMING. – J'espère que l'on a une idée précise de ce que l'on veut faire, des décisions que l'on veut prendre et des résultats que l'on cherche à obtenir !

LUCY SAINT-CHARLES. – C'est notre sujet du jour. Définir cela avec un certain degré de précision.

Ce qui ne nous empêche pas de reconnaître que nous faisons partie d'un contexte dont nous ne maîtrisons pas tous les paramètres. C'est de cela que Hans veut parler – Hans, tu me dis si je ne travestis pas ta pensée –, du fait que nous prenons nos décisions sur la base d'une ambition, d'un projet, d'objectifs que nous définissons *a priori*.

Nous prenons nos décisions sur la base du périmètre de ce que nous considérons comme important, pour l'avenir de West, pour la satisfaction de nos clients actuels et futurs et pour nos collaborateurs.

Et nos décisions ont un impact que nous anticipons pour partie, mais pour partie seulement. Ce qui signifie que nous devons rester agiles pour continuer de nous adapter avec succès et rester pertinents, en partie en fonction de ces résultats.

PETER FLEMMING. – Pour moi, la satisfaction de nos clients et une gestion rigoureuse de nos équilibres financiers sont le moyen de créer de la valeur financière. Tout le reste est... – comment je vais dire cela ? – littérature, et nous éloigne de notre sujet. Évitions de rendre compliqué ce qui peut être assez simple.

PAUL BLACK. – Je ne pense pas que la prise en considération de la contribution des hommes et des femmes qui concourent au succès de West soit de la littérature.

Une entreprise est une fiction. Ce qui ne l'est pas, ce sont les gens qui, chaque jour, font de cette entreprise ce qu'elle est.

Sans les hommes et les femmes, il n'y a pas d'organisation qui tienne... Enfin pour l'instant, tant que l'on n'a pas remplacé tout le monde par des robots...

LUCY SAINT-CHARLES. – OK, je vous propose de nous mettre d'accord sur ce que nous considérons être les éléments incontournables et indispensables à l'excellence et au succès de West.

Hans ?

HANS MOORE (*Il leur tend à chacun des post-it*). – Dans un premier temps, réfléchissez aux trois à cinq éléments que vous estimez indispensables à la croissance et au succès de West. Vous avez deux minutes max.

Dans un deuxième temps, on partagera nos vues.

Et dans un troisième temps, on votera pour choisir ceux qui nous paraissent à tous incontournables. Ça vous va ?

(*Tous se mettent à réfléchir individuellement et à remplir leurs post-it.*)

OK, on y va. Qui veut commencer ?

PAUL BLACK (*Il lit ses post-it en même temps qu'il les place sur un tableau blanc*). – J'en ai noté trois.

1. Satisfaction client. On en a déjà beaucoup parlé, mais je continue de penser que c'est au cœur de notre réussite. C'est ce qui la signe.

2. Satisfaction des collaborateurs. Sans eux, pas de succès. C'est à la fois un moyen, mais pour moi, c'est aussi un objectif. En tout cas, en ce qui me concerne, mon engagement professionnel n'a pas de sens si je ne le mets pas au service de la croissance des individus et des équipes.

3. *Ex-aequo*, satisfaction des normes de sécurité & éthique et préservation de l'environnement. Sécurité des personnes et des sites, super important, et réduction de notre impact sur l'environnement, voire développement de pratiques vertueuses au service d'un monde plus respectueux du vivant.

PETER FLEMMING (*Il lit ses post-it en même temps qu'il les place sur un tableau blanc*).

– J'en ai noté trois aussi :

Premièrement, création de valeur financière pour nos actionnaires. C'est la raison d'être de l'entreprise. Et ce qui va avec ça : gestion rigoureuse et profit en ligne de mire, comme je le disais tout à l'heure.

Deuxièmement, j'ai aussi la satisfaction de nos clients, bien sûr. C'est l'évidence. Ce qui passe entre autres par notre capacité à délivrer nos produits et services dans les conditions attendues par nos clients.

Troisièmement, j'ai mis la sécurité et l'éthique des personnes mais aussi des *process*.

HANS MOORE (*Il lit ses post-it en même temps qu'il les place sur un tableau blanc*).

– Trois pour moi également.

1. Excellence opérationnelle au service de la satisfaction de nos clients. Sans cela, on est mort.

2. Excellence organisationnelle et humaine. C'est la qualité de notre mode organisationnel, la compétence et l'engagement de tous ceux qui font et feront le succès de West.

3. Excellence RSE. Responsabilité, sécurité et environnement. Aujourd'hui, aucune entreprise ne peut se considérer comme *successful* si elle ne s'inscrit pas dans cette triple démarche de création de valeur environnementale, de responsabilité sociale et sociétale et de sécurité des personnes.

LUCY SAINT-CHARLES (*Elle lit ses post-it en même temps qu'elle les place sur un tableau blanc*). – 3 semble être le chiffre magique ! Pour moi aussi, trois piliers au succès de West, dans cet ordre :

1. Satisfaction client, je dirais même *client delight*. Je tiens beaucoup à cette notion d'enchantement. C'est, selon moi, ce qui fidélise nos clients : notre capacité à satisfaire leurs attentes actuelles, mais aussi à les précéder et à les excéder. Cela comprend d'une part la notion d'excellence opérationnelle, c'est-à-dire notre capacité à délivrer nos produits et services en temps et en heure, au meilleur rapport qualité-prix, et d'autre part la compréhension de ce qui est important pour nos clients, région par région, voire pays par pays. Je crois qu'il est primordial d'avoir une vue à la fois globale et granulaire.

2. Développement des collaborateurs de West. Je partage le point de vue de Paul. Pour moi, c'est autant un moyen qu'un objectif en soi. Sens, engagement, motivation, enthousiasme, reconnaissance, perspective de carrière, développement professionnel de chacun... Pas de croissance de West sans croissance de ses équipes et de ses collaborateurs. *Pure and simple*.

3. Excellence RSE. Je suis d'accord avec ce que vous avez déjà dit à ce sujet. Je ne crois pas que qui que ce soit puisse encore parler du succès d'une entreprise s'il se fait au détriment de la responsabilité, de la sécurité et de l'environnement. C'est une responsabilité qui doit nous honorer autant qu'elle nous oblige. Un engagement fort, que nous devons à nos concitoyens et aux générations futures. *Very straight forward as well*.

HANS MOORE. – On passe au vote ? Chacun de vous dispose de deux gommettes. Je vous propose de coller vos gommettes sur la ou les deux priorités qui vous paraissent incontournables. Vous pouvez choisir d'en coller une par priorité, ou les deux sur une seule et même priorité, en fonction du degré d'importance que revêt cette priorité pour vous. Vous pouvez choisir de coller vos gommettes sur les post-it des autres, pas nécessairement sur les vôtres, bien sûr.

PETER FLEMMING. – Ne devrions-nous pas en avoir trois pour sélectionner trois priorités ? Il semblerait que l'on soit tous d'accord sur ce chiffre trois.

HANS MOORE. – On aboutira sans doute à une sélection de trois priorités. Mais disposer de deux gommettes nous oblige à faire un choix et à définir ce qui est VRAIMENT le plus important pour nous.

C'est parti ?

(Chacun reçoit deux gommettes, se lève et les colle sur les post-it affichés en fonction de ce qu'il/elle estime prioritaire. Puis Hans Moore annonce les résultats.)

OK...

Première place, sans trop de surprise, satisfaction client.

Deuxième place, développement des équipes et des collaborateurs.

Troisième place, RSE.

LUCY SAINT-CHARLES. – Ce qui réaffirme avec force que notre cap et notre boussole doivent être la satisfaction de nos clients.

Je propose que nous réfléchissions maintenant à ce que nous considérons être les priorités de nos clients, région par région et pays par pays. J'entends par là : la qualité de nos services, le rapport qualité-prix, le prix en tant que tel, notre capacité à délivrer dans les limites budgétaires et contractuelles convenues, notre capacité à innover, la qualité de

la relation que nous établissons avec nos clients, les valeurs que nous incarnons et qui transparaissent dans ces relations... Je m'arrête là. J'en ai déjà trop dit!

Une fois cette liste établie, il conviendra de définir les indicateurs de succès qui nous permettront de mesurer le degré d'excellence qui est le nôtre dans l'ensemble de nos domaines d'activité et pour chacun de nos objectifs.

De toute évidence, on ne parviendra pas à épuiser le sujet aujourd'hui. Chacun de vous va devoir engager ses équipes dans cette démarche d'excellence, de réflexion et d'adaptation de nos conclusions et décisions en fonction des contextes particuliers à chacune des entités du groupe. Nos indicateurs ne seront pertinents que s'ils correspondent à notre réalité et uniquement s'ils servent la satisfaction de nos objectifs.

Notre ambition pour aujourd'hui est de parvenir à jeter les bases d'un *framework* général et précis à la fois, notre fameux projet West HM 2020.

Notre démarche va se poursuivre sur les prochains mois. Elle s'inscrit nécessairement dans le temps.

HANS MOORE. – Lucy, désolé de t'interrompre. Les plateaux repas sont prêts à être servis. On reprend dans trente minutes?

Noir.



FERMETURE

Sur l'air de I Am What I Am

Gloria Gaynor

(<https://www.youtube.com/watch?v=mEVKkIWbPrY>)

I am what I am – I am my own special creation.
So come take a look, give me the hook or the ovation.

It's my world

That I want to have a little pride in – my world,
And it's not a place I have to hide in
Life's not worth a damn, 'til you can say:
"I am what I am"

I am what I am, I don't want praise
I don't want pity – I bang my own drum,
some think it's noise, I think it's pretty.
And so what if I love each feather and each spangle,
Why not try and see things from a diff'rent angle?

Your life is a sham, 'til you can shout out:
"I am what I am"

I am what I am and what I am needs no excuses
I deal my own deck – sometimes the ace, sometimes the deuces.
It's one life and there's no return and no deposit:
One life, so it's time to open up your closet.
Life's not worth a damn 'til you can shout out:
"I am what I am"

I am what I am, and what I am needs no excuses.
I deal my own deck – sometimes the ace, sometimes the deuces.
It's one life, and there's no return and no deposit:
One life, so it's time

OUVRAGE RÉALISÉ
PAR L'ATELIER GRAPHIQUE ACTES SUD
REPRODUIT ET ACHÉVÉ D'IMPRIMER
EN NOVEMBRE 2019
PAR L'IMPRIMERIE SEPEC

N° impr. :
(Imprimé en France)