

SESSION 2016

**CAPET
CONCOURS EXTERNE
ET CAFEP**

Section : ÉCONOMIE ET GESTION

**Option : COMMUNICATION, ORGANISATION ET GESTION DES
RESSOURCES HUMAINES**

COMPOSITION DE SCIENCES DE GESTION

Durée : 5 heures

L'usage de tout ouvrage de référence, de tout dictionnaire et de tout matériel électronique (y compris la calculatrice) est rigoureusement interdit.

Dans le cas où un(e) candidat(e) repère ce qui lui semble être une erreur d'énoncé, il (elle) le signale très lisiblement sur sa copie, propose la correction et poursuit l'épreuve en conséquence.

De même, si cela vous conduit à formuler une ou plusieurs hypothèses, il vous est demandé de la (ou les) mentionner explicitement.

NB : La copie que vous rendrez ne devra, conformément au principe d'anonymat, comporter aucun signe distinctif, tel que nom, signature, origine, etc. Si le travail qui vous est demandé comporte notamment la rédaction d'un projet ou d'une note, vous devrez impérativement vous abstenir de signer ou de l'identifier.

Tournez la page S.V.P.

GROUPE DEF

Fondé en 1958, à Massy (Essonne), par Daniel Lécuyer, le groupe DEF est numéro un français de la détection incendie, premier mondial en indépendant et deuxième mondial juste après le groupe SIEMENS, pour lequel l'activité sécurité n'est pas le cœur de métier.

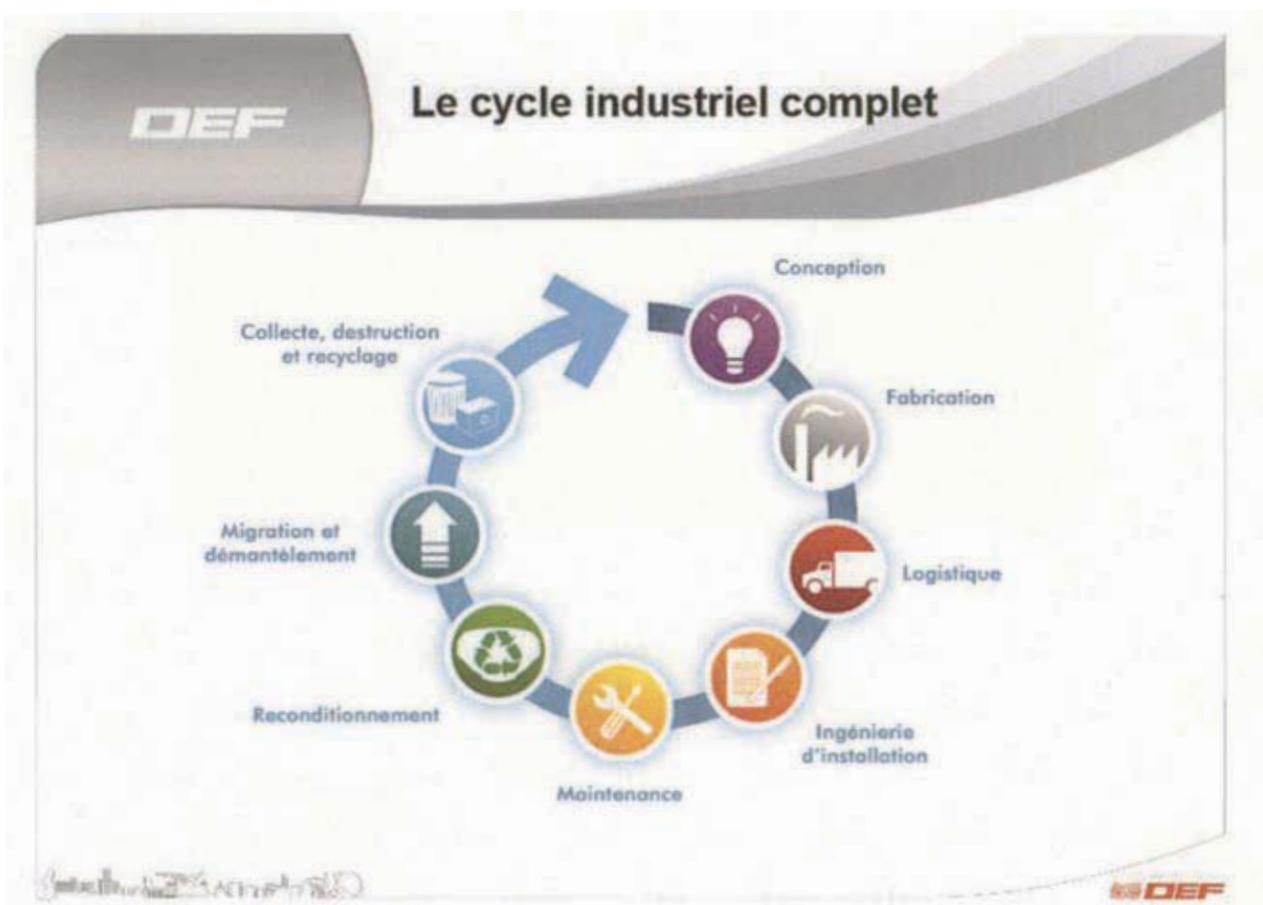
DEF a mené des projets prestigieux, aussi différents que l'équipement d'un palais en Arabie Saoudite, les installations du « Tunnel sous la Manche », la sécurité incendie du musée du Louvre à Paris.

En 1982, Philippe Lécuyer succède à son père et préside aux destinées du groupe. Il n'a de cesse de développer son entreprise, selon des principes auxquels il reste fidèle.

La volonté de relever des défis le conduit à toujours innover et à faire évoluer les produits grâce à des technologies et des process innovants.

Dans les années 80, DEF lance le système adressable qui deviendra un standard dans le métier. Fort de cette avancée, il s'est imposé en tant que leader des applications de haute technologie, dès les années 90, avec une gamme de produits interactifs, grâce notamment à de nouvelles fonctionnalités dédiées au service de maintenance.

Depuis l'entrée dans le vingtième et unième siècle, DEF rentre résolument dans l'ère de l'économie quaternaire. Cette dernière permet de passer du paradigme de « l'avoir plus », à celui de « l'être mieux ». L'internet des objets va permettre de passer d'une situation où les biens étaient achetés, à une situation où ce sont les services à domicile que rendent ces biens qui seront facturés aux utilisateurs. Les emplois perdus dans la production industrielle des biens pourraient être surcompensés par la demande de nouveaux produits-services révolutionnant les modes de vie. Ces produits-services, à l'aube d'une révolution quaternaire, sont des "solutions" dont le déploiement est coordonné à l'aide de capteurs embarqués pour donner naissance à des plateformes de "bouquets de solutions". DEF se positionne comme un bâtisseur de solutions et services de système sécurité incendie.



Dans le cadre de cette démarche constante d'innovation, DEF propose aujourd'hui des services communicants. Le projet dit « projet sentinelles » a été pensé dès 2008 et s'est traduit par l'ouverture d'une usine de services en 2013.

L'idée est de mieux répondre aux exigences de la clientèle en définissant des bouquets de solutions. Il ne s'agit plus seulement de vendre des produits, ni même des services après-vente mais de vendre des produits-services sur mesure, c'est-à-dire, les services rendus par les produits, pour la satisfaction des clients.

La volonté d'accroître la taille du groupe répond aux besoins de développement, que ce soit en augmentant ses actifs comme en 2007, avec l'implantation d'une plate-forme industrielle de 7500 m² exemplaire en termes environnementaux (géothermie, production d'énergie solaire), située à Dadonville, au sud de Pithiviers pour créer une base logistique, ou encore avec l'acquisition de la société Bouyer en 2012 pour améliorer les offres de systèmes de sonorisation.

Depuis 2010, la volonté de s'ouvrir à l'international œuvre à faire de DEF un acteur international majeur de la sécurité incendie, compétitif sur les marchés étrangers (Europe, Afrique, Chine). Cela se traduit par l'implantation régulière de nouvelles entités dans le monde et l'élargissement d'un réseau de partenaires locaux.

La volonté de privilégier une approche partenariale s'opère tant en interne qu'à l'externe. Philippe Lécuyer estime que les dirigeants des différentes entités doivent se positionner à un fort niveau d'engagement et qu'il appartient au groupe DEF de prendre en compte les aspirations et les attentes des individus qui participent au projet de l'entreprise.

Pour le président du groupe, ces chefs d'entreprise doivent avoir un comportement moral exemplaire. Ainsi, les liens avec ces dirigeants d'entités sont fondés sur la confiance et une rétribution à la création de valeur.

L'entreprise est considérée par son dirigeant comme « *un lieu potentiel d'épanouissement, qui doit permettre de libérer les initiatives* ».

Une attention est accordée à repérer les acquis et le potentiel des salariés pour les employer au mieux de leurs compétences et les accompagner par la formation. DEF souhaite fidéliser ses collaborateurs et attirer de nouveaux talents.

Malgré un contexte de crise économique, le domaine de la sécurité incendie est très pourvoyeur d'emplois et il n'est pas toujours aisé de trouver les profils adaptés.

Conscient des enjeux de la diversité, dans toutes ses dimensions, DEF veut en faire une opportunité et exploiter sa richesse tout en s'appuyant sur un socle commun de valeurs. Une importance toute particulière est accordée lors des recrutements à l'adhésion des candidats aux valeurs de DEF.

Le processus de recrutement qui associe direction des services opérationnels et direction des ressources humaines vérifie si les compétences comportementales et relationnelles du candidat favoriseront son intégration.

Philippe Lécuyer est très attaché à ces valeurs. Elles reposent sur :

- une culture du défi et du risque ;
- une culture du changement qui privilégie l'évolution dans la continuité et non la rupture ;
- une préoccupation constante à imaginer et à construire l'entreprise de demain, à être en mouvement tout en assurant les partenaires de la stabilité de l'entreprise ;
- le maintien d'une agilité dans une perspective de croissance ;
- une démarche d'amélioration continue, qui ne néglige pas la structuration de la démarche, la bonne utilisation des ressources mais qui laisse aussi une place aux « tâtonnements » ;
- la capacité de résistance et la durabilité plutôt que la recherche d'une performance à court terme ;
- une recherche permanente de la compréhension du client, de ses besoins d'aujourd'hui et de demain ;
- la confiance dans les capacités des équipes et l'engagement de chacun ;
- la transparence et l'excellence à l'égard de l'ensemble des parties prenantes ;
- une ouverture d'esprit et un ancrage dans son époque ;
- la diversité en tant que source de valeur ;
- une recherche de sens : pour qui ? pour quoi ? pour quelle création de valeur ?

La structure juridique et financière de DEF est celle d'une holding, nommée Coflec, qui détient toutes les entreprises du groupe. C'est un élément de stabilité puisque l'actionnariat de la holding est exclusivement détenu par la famille Lécuyer, dont la quasi-totalité par Philippe Lécuyer. Les principes d'organisation du groupe DEF sont de créer des entités autonomes, à taille humaine, en charge chacune de missions propres, et dotées d'un management de proximité.

Ce modèle de développement fortement ancré dans les valeurs véhiculées par le dirigeant a permis au groupe d'atténuer les effets de la crise depuis 2008 : sa croissance a connu un fléchissement, mais investissement et recrutement n'ont pas cessé et le chiffre d'affaires s'est développé.

Les clients de DEF sont :

- une clientèle très majoritairement grand compte représentée par des grands donneurs d'ordre comme les centrales thermiques, les aéroports, et des établissements recevant du public ;
- 1 % de l'activité consacrée au marché des particuliers, qui représente néanmoins 25 % des parts de marché des détecteurs domestiques.

Les perspectives à moyen terme du marché de la sécurité incendie sont contrastées. Des zones d'ombre telles que la réduction de la construction de logements et de locaux non résidentiels (en raison de la crise économique), l'augmentation de la fiscalité de la construction et l'intensité concurrentielle croissante avec l'arrivée de nouveaux entrants risquent de pénaliser l'activité. Mais ce marché offre également de belles perspectives, grâce à un environnement réglementaire favorable pour les opérateurs, en raison de la décision de l'Autorité de Sureté Nucléaire de mettre en place un programme de démantèlement de 7 millions de détecteurs ioniques de fumée encore en service, du durcissement de la réglementation en matière de sécurité incendie pour les entreprises et les Etablissements Recevant du Public (obligations de maintenance régulière) et de l'adoption des lois Morange et Meslot qui introduisent l'obligation d'installer des détecteurs de fumée dans les logements d'habitation d'ici fin 2015 (marché potentiel de quelque 30 millions de logements).

Dans ce contexte, Philippe Lécuyer envisage de nouvelles perspectives.

A l'horizon 2018, l'axe de développement international et les évolutions de la réglementation en matière de détection incendie vont fortement contribuer à augmenter la taille du groupe, qui devrait atteindre 80 établissements pour un effectif d'environ 3000 collaborateurs, contre respectivement 43 et 1700 en 2014.

Ce cadre stratégique de développement à moyen terme pourrait être un facteur de rupture.

Dès lors, les enjeux sont forts en termes de transmission du modèle sur lequel a reposé jusque-là la réussite de DEF, au sein des différentes entités.

Il apparaît impérieux d'inscrire ce développement « *dans la continuité en maintenant un socle de valeurs intangibles qu'il faudra décliner selon les contextes culturels régionaux.* »¹

En 2014, décision a été prise de faire de DEF, d'ici 2018, un réseau collaboratif d'entreprises expertes en s'appuyant sur les technologies du Web 2.0. Ce réseau social est pour l'instant envisagé à vocation interne.

Un groupe projet a été mis en place. Il est composé des dirigeants des entreprises du groupe.

Les Ressources Humaines sont au cœur de ce projet et doivent déployer leur fonction d'accompagnement et même d'anticipation.

Une enquête de satisfaction² a été menée auprès des collaborateurs pour faire un état des lieux sur la perception de chacun, du travail collaboratif et de sa contribution à la performance de DEF. Un premier groupe pilote orienté métier Recherche et Développement a été mis en place.

¹ Propos de P. Lécuyer – Entretien de février 2014

² Extrait de cette enquête en annexe 7

DOSSIER 1 – Analyse de la démarche stratégique

1. En vous appuyant sur le contexte du groupe DEF et les références théoriques adaptées, identifiez et commentez la démarche et les choix stratégiques du groupe DEF, en démontrant en quoi ils illustrent l'évolution de la pensée stratégique.
2. Montrez en quoi le choix stratégique d'une organisation Web 2.0 est cohérent avec le modèle de développement de DEF et ses valeurs.

DOSSIER 2 – Rôle des fonctions support dans le projet de Réseau collaboratif d'entreprises expertes

3. A partir notamment d'une analyse des données chiffrées et de la politique sociale de DEF, envisagez les missions à venir de la fonction Ressources Humaines et les politiques liées à mettre en œuvre.
4. Proposez, en lien avec l'analyse de la nécessaire évolution du Système d'Information (S. I.), les solutions techniques et les fonctionnalités adaptées.
5. La mise en place du nouveau S.I. nécessite le recrutement d'un directeur, fonction support, en charge du S.I. Concevez un outil qui permettra de définir le cadre de ses missions futures dans le projet et dans le groupe.

DOSSIER 3 – Les conditions de réussite du projet

6. Repérez les risques liés à la mise en place du projet et leurs conséquences sur le modèle de développement de DEF.
7. Proposez des solutions organisationnelles et humaines favorables à la réussite du projet. Illustrez vos choix.

DOSSIER 4 – La culture de l'organisation

8. En mobilisant les références théoriques pertinentes et en reliant votre réflexion à la problématique de DEF, analysez l'influence du phénomène culturel dans les organisations.

ANNEXES

Annexe 1 : DEF, innover, toujours innover	5
Annexe 2 : DEF, un groupe à forte croissance	6
Annexe 3 : Présentation des filiales par activité	7
Annexe 4 : Entretien avec Philippe Lecuyer sur les perspectives d'évolution du groupe DEF	8
Annexe 5 : Le groupe DEF en quelques chiffres	9-10
Annexe 6 : Recrutement et gestion des carrières au sein de la seule entreprise DEF	10
Annexe 7 : Résultats de l'enquête auprès du personnel des entreprises DEF, DMF et COFLEC – 1er trimestre 2014.....	10
Annexe 8 : Accords de la société DEF.....	12-13
Annexe 9 : Entretien entre la Directrice des Ressources Humaines et un consultant externe.....	13

DOCUMENTS RESSOURCES

Document 1 : Stratégie d'entreprise – Evolution de la pensée -	14-16
Document 2 : Les Réseaux Sociaux d'Entreprises : entre promesses et illusions.....	17-18
Document 3 : Portail 2.0 & conduite du changement - Les clés pour réussir l'appropriation.....	19-20
Document 4 : La culture de l'organisation.....	21

Annexe 1 : DEF, innover, toujours innover

Défi initial - Peu après la 2^{ème} guerre mondiale, Daniel Lécuyer travaille dans le groupe Phillips et Pain qui fabrique des produits pour la protection contre les incendies. Le groupe fait faillite en 58. Une des filiales intéresse Daniel [...]. « Détecter pour mieux protéger, c'est ce que je veux faire. ». [...] Il lancera DEF et la rachètera 12 ans plus tard. [...] Il rencontre un suisse pour lui proposer de fabriquer ses produits en France. Il n'est pas pris au sérieux. Ce n'est pas un refus, c'est un défi. [...] Daniel conçoit alors un détecteur, une énorme armoire avec de grosses lampes, qui détecte la fumée. Il dépose son premier brevet [...]. Au départ, un homme a relevé un défi à la faveur d'un accident de parcours. Défi, mise en danger, prise de risque, c'est l'ADN de l'entreprise. Elle crée volontairement le déséquilibre pour s'obliger à courir plus vite.

Transmission - En 68, l'entreprise emploie 10 personnes. Philippe Lécuyer a 12 ans et il admire l'acharnement de son père à développer DEF. [...] Il fera des études d'ingénieur mais avec une spécialisation bien différente : le génie maritime [...]. Son père décède alors brutalement à l'âge de 56 ans en 1982. Il laisse DEF à son fils Philippe. L'activité est intense. Les équipes très compétentes se mobilisent pour traiter les commandes qui sont souvent de sérieux défis technologiques. Pas de prévision, pas de budget, tout le monde sur le pont et on se préoccupe de la commande suivante quand elle arrive. Philippe va emmener l'entreprise vers une démarche plus structurée en s'assurant que DEF reste propriétaire de son modèle de développement. Pas un canevas rigide mais une construction « maison » qui autorise les tâtonnements à condition que l'entreprise ne cesse jamais d'être dans un mouvement de progrès.

Innover, toujours innover - DEF expédie des systèmes de détection incendie [...], ce sont principalement des tableaux d'alarme et des détecteurs [...] rudimentaires, les détecteurs déclenchent une alarme en cas d'incendie mais ne signalent pas l'endroit du foyer. Ceci ne satisfait pas Philippe et son équipe : leur objectif est de situer précisément le départ du feu. Pour pallier ce manque [...], ils imaginent un système grâce auquel le poste de contrôle recevrait un signal l'informant de l'endroit précis du départ du feu. Ils lui donnent le nom de « système adressable » parce que chaque détecteur a une adresse. Le concept est génial et le nom très adapté mais le produit n'existe pas.

L'équipe de recherche de DEF a cependant une bonne idée de la façon dont elle va s'y prendre. [...] Le défi relevé est d'une telle ampleur qu'il mobilise toutes les énergies pendant 8 mois durant lesquels [...] les engagements pris vis-à-vis du client seront tenus, quoi qu'il arrive. C'est ça la culture du défi : une grande confiance dans les capacités de ses équipes et un engagement total, de soi et de son entreprise. Au début des années 80, les microprocesseurs révolutionnent l'industrie et c'est grâce à eux que DEF tient sa promesse. Le système d'adressage est mis au point et testé en atelier mais il faut faire vite et il est impossible d'y connecter ces milliers de détecteurs pour les tester eux aussi avant de les expédier [...]. DEF trouve encore le moyen d'inventer un autre procédé artisanal original. Exposées à une source de chaleur, des micro-gélules explosent en libérant un gaz qui crépite. Ce bruit est capté par des petits micros qui déclenchent l'alarme.

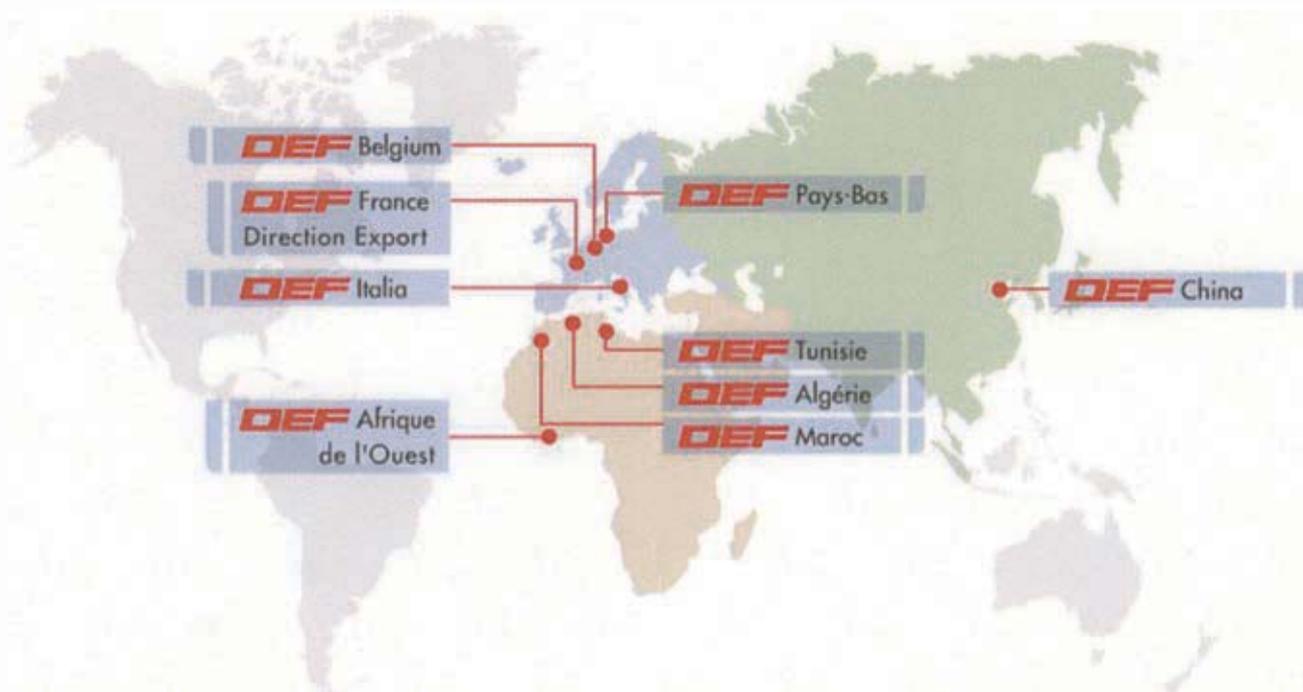
Les détecteurs installés dans les années 80 utilisent la technologie de l'ionisation, aujourd'hui obsolète. Une petite source radioactive arrose les molécules d'air et les ionise, permettant à un courant de circuler. Lorsqu'il y a de la fumée, ce courant diminue et c'est ce qui déclenche l'alarme. Au milieu des années 90, le procédé perd de sa popularité et DEF remplace cette technologie par un système optique qui ne détecte pas la fumée de façon aussi précoce. Ensuite, une nouvelle génération de détecteurs optiques arrive dont les performances égalent celles de l'ionisation. DEF s'investit beaucoup auprès des autorités de sûreté nucléaire afin d'organiser le démantèlement de toutes les anciennes installations [...].

*PLUVINAGE Etienne. DEF un peu de chance en plus.
[En ligne] <<http://www.enviedebouger.fr/def-un-peu-chance-en-plus.htm>>*

Annexe 2 : DEF, un groupe à forte croissance

De ses racines françaises, le groupe DEF s'est peu à peu implanté sur les marchés étrangers pour devenir un acteur majeur de la sécurité incendie. Sa croissance se réalise au travers de l'implantation régulière de nouvelles entités dans le monde et l'élargissement d'un réseau de partenaires locaux.

DEF a pour ambition de devenir la seule entreprise industrielle française de la détection incendie capable de conquérir les marchés étrangers. A ce jour, le groupe possède 6 filiales réparties en Europe, en Afrique, au Moyen-Orient et en Asie et six usines dans le monde : quatre en France, une à Vérone en Italie et une autre à Shanghai en Chine. La part du groupe à l'étranger est de 22 %.

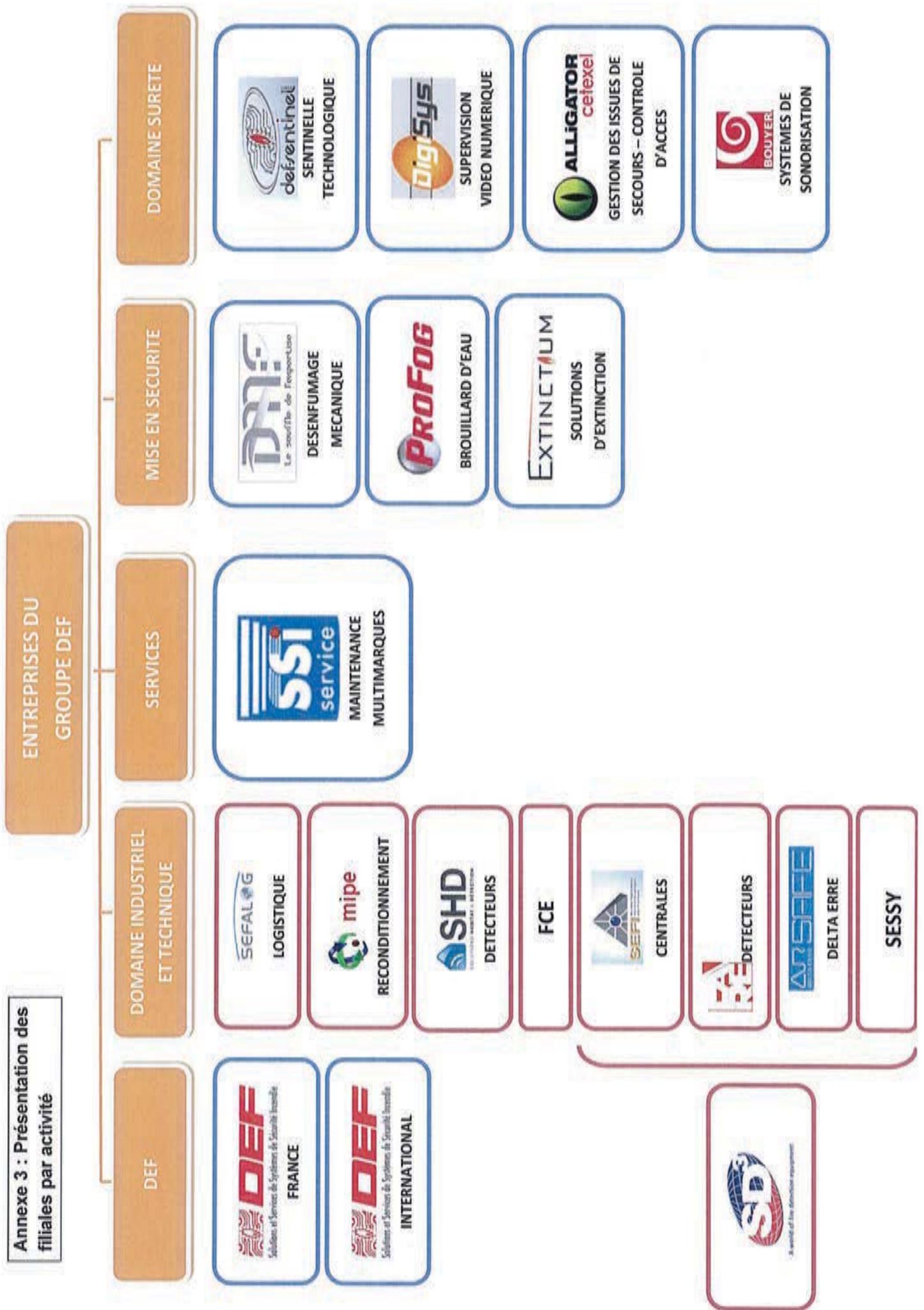


Il y a plus de dix ans, DEF a réussi à s'implanter dans l'empire du milieu et équipe maintenant près de 25 % des centrales nucléaires chinoises, principalement dans des centrales « nouvelle génération ». Sur le marché chinois, il y a de nombreux opérateurs incendie, pour autant choisir une entreprise française comme DEF est un gage d'excellence pour les Chinois. Dès lors DEF s'est installée en Chine et elle y a 30 salariés actuellement. Et même si les 5 millions d'euros ne représentent que 3 % du chiffre d'affaires de la société, « *c'est inestimable en termes d'image de marque* », estime Philippe Lécuyer.

La société développe à la fois l'engineering, l'installation, la maintenance et la conception de systèmes de sécurité incendie, de plus en plus complexes et évolutifs en raison des nouvelles normes européennes. Le cœur de cible de la société ? « *Nous sommes surtout tournés vers les grosses installations, c'est-à-dire le marché des établissements recevant du public, les bureaux, les centrales thermiques et les aéroports [...]. A l'inverse, nous sommes peu sur le marché des particuliers, cela doit représenter 1 % de notre activité* », explique Philippe Lécuyer. Sachant que le taux d'équipement en la matière est d'environ 50 % dans le domaine industriel et de quelques pourcents seulement pour les particuliers qui constituent, de fait, un axe de développement dans les années à venir. DEF commercialise quelque 400 000 détecteurs de fumée par an [...].

Site institutionnel de DEF,
[En ligne] <<http://www.def-online.com/>>

Annexe 3 : Présentation des filiales par activité



Annexe 4 : Entretien avec Philippe Lécuyer sur les perspectives d'évolution du groupe DEF

Auteurs : Votre entreprise connaît une forte croissance qui induit une multiplication d'entreprises dans le groupe, qui sera encore plus conséquente d'ici l'horizon 2018. Envisagez-vous un accompagnement spécifique pour assurer la pérennité de l'esprit du groupe ?

Philippe Lécuyer : Conscients des risques potentiels portés par cette croissance, nous avons pour objectif de créer une charte du dirigeant qui s'appliquerait à toutes les entreprises du groupe DEF. Elle permettrait de formaliser certains principes fondamentaux de fonctionnement et de comportements attendus de la part des dirigeants du groupe.

A : Qu'attendez-vous des dirigeants des entreprises de votre groupe ?

PL : Ils sont avant tout les garants du respect des valeurs du groupe et doivent donc adopter un comportement moral exemplaire. Ils ont une grande liberté d'entreprendre pour atteindre les objectifs opérationnels, limitée seulement par leur sens de la responsabilité. Ils ne sont pas seuls aux commandes mais dirigent l'entreprise ou la fonction support en duo, la complémentarité ou la cohésion du duo constituant un modèle de fonctionnement pour l'ensemble des collaborateurs. Le dirigeant est, dans son entité, le garant du sentiment de valorisation et de sécurité de ses collaborateurs. Nous avons déjà commencé à mettre en œuvre des conditions de cet état d'esprit dans la société DEF, en signant avec les partenaires sociaux des accords égalité homme/femme, intergénérationnel, etc. Il se prolonge par le droit à l'erreur comme étape d'apprentissage, le respect et la franchise dans tous les échanges interpersonnels, et la transparence sur les enjeux de l'entreprise qui doit donner du sens à l'action. Notre objectif est d'étendre ces conditions à l'ensemble des entités du groupe. Sous l'impulsion de ses dirigeants l'entreprise peut alors se mettre en mouvement et entretenir la notion de plaisir dans la découverte de nouvelles voies et de nouveaux objectifs.

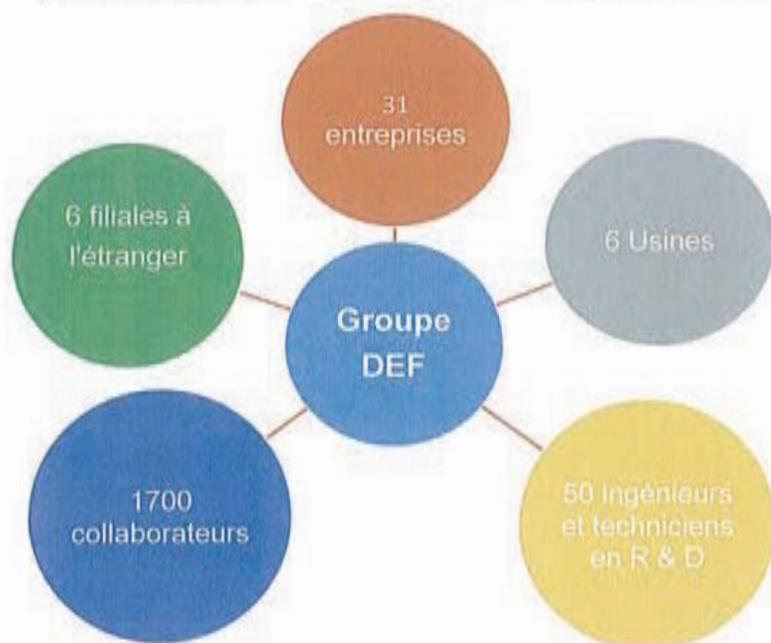
A : En ce qui concerne les entreprises du groupe, dont le nombre augmente sans cesse, quelle place auront-elles dans le groupe et dans leur milieu ?

PL : L'entreprise est la cellule de base du groupe DEF. Chaque entité contribue à la mise en œuvre de la stratégie du groupe par le développement soit d'une nouvelle expertise soit d'une extension de son territoire d'opération. La direction du groupe DEF définit la stratégie et les objectifs généraux de développement et veille en permanence à la cohésion et à la synergie de l'ensemble des entreprises en animant la collaboration au sein du réseau, ainsi qualifié de réseau collaboratif d'entreprises expertes. Le dirigeant d'entreprise du groupe DEF, quant à lui, veille à l'implication de ses collaborateurs dans le travail collaboratif du groupe et s'efforce d'en mesurer les retombées pour son entreprise. Pour ce qui est du milieu, l'entreprise doit tenir compte des facteurs de contingence en adaptant sa stratégie en fonction des compétences et de ses marchés, mais aussi de son contexte économique et de son implantation. Chaque entreprise a la responsabilité de définir sa stratégie propre dans le respect des règles de fonctionnement et des règles de travail collaboratif du groupe DEF.

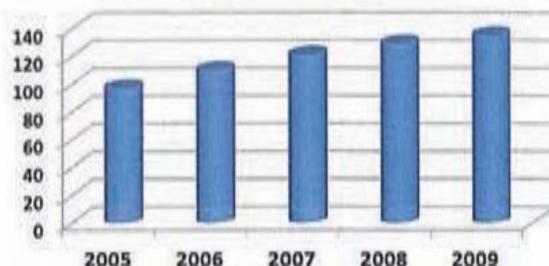
A : Votre groupe est doté de fonctions support. Quelles place et collaboration allez-vous organiser entre les fonctions support et les entreprises du groupe ?

PL : Les fonctions support sont là pour apporter une expertise sur des domaines spécifiques de soutien aux opérations de l'entreprise, pour apporter des moyens, qu'une unité opérationnelle ne pourrait assumer seule et pour faire partager les retours d'expérience. Elles assurent une cohérence et une homogénéité des processus au sein des entreprises du groupe DEF. Sur le sujet qu'elles couvrent, les fonctions support ont la responsabilité de concevoir des processus communs, d'accompagner leur mise en œuvre et de faire partager les bonnes pratiques des entreprises. Pour tout sujet rentrant dans le domaine d'expertise d'une fonction support qui lui est associée le dirigeant de l'entreprise doit la consulter. La recherche d'un consensus entre le dirigeant et la fonction support est une priorité.

Annexe 5 : Le groupe DEF en quelques chiffres



Evolution du chiffre d'affaires
(en millions d'euros)



Données sociales du groupe DEF (recueil des données début 2014)

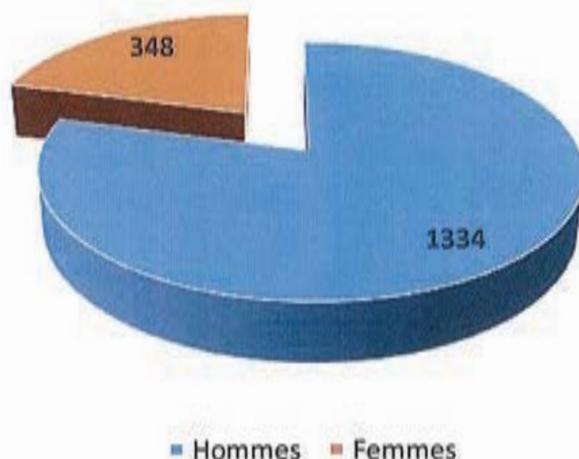
Répartition des effectifs au 31/12

Catégories	2012	2013
Cadres	480	515
Cadres assimilés	49	53
Agents de maîtrise	198	200
Employés	814	875
Alternance	26	39
TOTAL	1567	1682

Décomposition par fonctions en 2013

Fonctions	Effectif
Domaine technique	
Technicien non cadre	674
Cadre technique	210
Domaine commercial	
Commercial non cadre	148
Cadre commercial	176
Domaine administratif	
Administratifs	330
Cadres administratifs	144
Total	1682

Répartition des effectifs (31/12/2013)



Pourcentage des salariés ayant moins de 2 ans d'ancienneté (31/12/2013)

Entités du groupe	Pourcentage
DEF	29%
ALLIGATOR	22%
BOUYER INDUSTRIES	18%
BOUYER SYSTEMES	21%
COFLEC	42%
GST	0%
PROFOG	100%
DEF SURETE	25%
SEFI	15%
FARE	19%
SHD	50%
SEFALOG	53%
SD3	17%
SSI	47%
RESTE DU MONDE	34%
DEF OUEST	15%
Moyenne	31,80%

Données sociales spécifiques de l'entreprise DEF

	2010	2011	2012
Nombre moyen mensuel de travailleurs temporaires	4,33	1,67	0,33
Nombre d'heures d'intérim	21 102	5 303	672
Dépenses de sécurité (en €)	71 843	80 250	134 000
Nombre d'accidents du travail	5	8	12
Nombre total d'heures travaillées	614 334	634 110	682 156
Taux de fréquence	8,14	12,62	17,59
Nombre de journées perdues pour AT	58	129	190
Taux de gravité	0,094	0,203	0,279
Effectif total au 31 décembre	649	697	682
Nombre embauches en CDI	50	30	16
Nombre embauches en CDD	51	45	44
Nombre de démissions	38	40	42
Nombre de mutations	0	0	5
Nombre de transferts (dans une autre entreprise du groupe)	0	0	0

Données antérieures au lancement du projet

Annexe 6 : Recrutement et gestion des carrières au sein de la seule entreprise DEF

Auteurs : Votre entreprise est en pleine croissance, les recrutements sont nombreux. Eprouvez-vous des difficultés pour recruter des personnels compétents ?

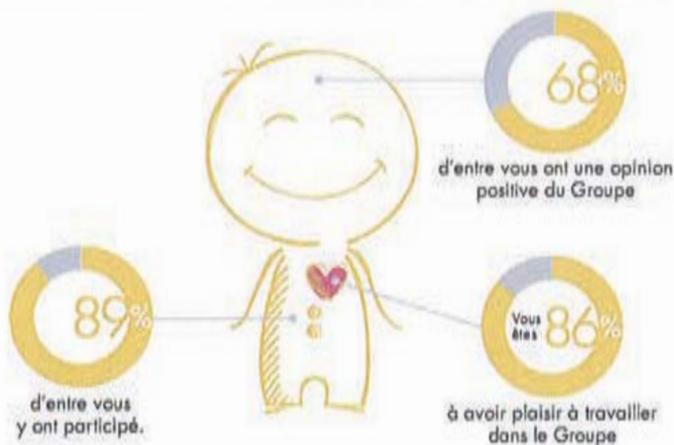
D.R.H. : Les métiers de la sécurité incendie sont très techniques et impliquent des qualifications spécifiques qu'il est difficile à trouver. Il existe quelques formations initiales par apprentissage, généralistes en électronique – qui ne forment pas aux technologies de la détection incendie - que peu de jeunes suivent, et les personnels expérimentés sont encore plus rares. Les technologies deviennent de plus en plus pointues et à côté des recrutements de techniciens à bac +2, nous embauchons maintenant beaucoup d'ingénieurs en électronique. Nous avons passé de nombreux accords de partenariats avec des centres de formation initiale au plan local et national. Toutefois, au total, nous manquons assez de main-d'œuvre.

Auteurs : Dans votre politique de mobilité vous avez la volonté de développer et valoriser les compétences des salariés. Vous diriez que vous êtes plutôt dans une politique de mobilité organisée ou une politique au « coup par coup » ?

D.R.H. : Pour l'entreprise DEF et les autres entreprises du groupe, nous organisons la mobilité sur la base d'une gestion prévisionnelle des emplois et compétences et un système d'évaluation du personnel. Sur ce dernier aspect, chez DEF, nous avons mis en place une évaluation par niveau de maîtrise de compétences qui n'a pas encore été parfaitement assimilée par les managers de proximité et pour lesquels nous avons prévu une formation afin de leur permettre de mieux appréhender la différence entre les niveaux de maîtrise des compétences.

En interne, à des degrés divers, les entreprises du groupe organisent bien la mobilité interne. Par contre, entre les entreprises du groupe, nous avons une politique de mobilité qui est plus « au coup par coup ». Il y a quelques rares cas de transfert entre entreprises du groupe, que d'ailleurs je gère directement du siège du groupe DEF. Pourtant, progresser dans ce domaine est une préoccupation majeure du groupe, car il devrait doubler en effectif à moyen terme.

Annexe 7 : Résultats de l'enquête auprès du personnel des entreprises DEF, DMF et COFLEC – 1er trimestre 2014



SOIT UNE MOYENNE DE SATISFACTION GÉNÉRALE DE : **81%** 😊

Thématique	Indicateur global de satisfaction	😊	😞
Mon travail au quotidien	75 %	Mes relations avec mes collègues sont bonnes 94 %	L'organisation de mon service / équipe permet de travailler efficacement 60 %
Le management	69 %	Mon responsable direct sait déléguer et faire confiance 86 %	La direction favorise la communication entre les services / les équipes 53 %
La culture et les valeurs de l'entreprise	74 %	Le professionnalisme est bien partagé et mis en œuvre dans les comportements au sein de mon entreprise 79 %	La hiérarchie montre l'exemple dans l'application des valeurs de l'entreprise 66 %
La communication interne et la collaboration	56 %	Développer les échanges transverses avec les autres sociétés (entités) serait un levier de réussite du groupe DEF 89 %	Je trouve que la collaboration fonctionne bien entre les différentes entreprises du groupe DEF 33 %
Ma carrière et mon développement professionnel	56 %	De ce que je perçois, les nouveaux embauchés sont bien intégrés 83 %	Ma rémunération est au moins équivalente à celle d'un poste identique sur le marché du travail 27 %
Ma perception de l'entreprise et du groupe DEF	79 %	Je suis fier de travailler pour mon entreprise 90 %	J'ai le sentiment de faire partie d'un groupe 59 %
Nos clients	64 %	J'ai un rôle à jouer dans la satisfaction des clients 92 %	Je suis bien informé(e) sur le niveau de satisfaction de nos clients 51 %



Points positifs à relever : reconnaissance de valeurs et d'une culture de l'entreprise différenciantes, qui véhiculent une image positive ; confiance dans l'avenir de l'entreprise.



Axes d'amélioration : fluidifier la communication interne et externe, optimiser l'efficacité et le fonctionnement, encourager la collaboration, dynamiser la gestion des compétences et des carrières, perfectionner le management.

ACCORD D'ENTREPRISE RELATIF A L'EMPLOI DES SENIORS

Entre la **Société DEF** et Syndicats (CFDT, CFE-CGC, FO)

Article 4 - Dispositions favorables au maintien dans l'emploi et au recrutement des salariés âgés **Article 4.1 - Action relative à la transmission des savoirs et des compétences et au développement du tutorat**

La société DEF a 50 ans. Son développement économique s'est fait avec des salariés qui ont écrit son histoire et ont accompli une grande partie de leur carrière en son sein.

Organiser et développer la transmission de cette histoire et du savoir au sein de la société DEF sont deux objectifs prioritaires de la politique Ressources Humaines.

La légitime reconnaissance des savoirs et de l'expérience acquise par les « anciens » repose également sur leur participation dans l'intégration des nouveaux embauchés dans une véritable logique de tutorat.

[...] Les parties considèrent en effet qu'il s'agit d'un des atouts majeurs de la diversité des âges et de la cohabitation harmonieuse des différentes générations.

Dans cet esprit, la société DEF favorisera donc les pratiques de tutorat, par :

- le choix de tuteurs en raison de leur légitimité professionnelle incontestable s'appuyant sur une expérience reconnue au sein de l'entreprise,
- la mise en œuvre de formations afin de développer, si nécessaire, les qualités pédagogiques des salariés concernés,
- la prise en compte de la mission de tutorat dans la fixation des objectifs annuels, dans les conditions d'exercice de l'activité et dans l'appréciation de la performance individuelle de telle sorte que le tuteur soit reconnu dans sa mission. [...]

Article 4.2 - Action relative à l'anticipation de l'évolution des carrières professionnelles : l'entretien professionnel de deuxième partie de carrière

Tout salarié se verra proposer à l'occasion de son entretien annuel professionnel qui suit son 45e anniversaire un entretien dit de deuxième partie de carrière, spécifique, destiné à faire le point avec son responsable hiérarchique, au regard de l'évolution des métiers et des perspectives d'emploi dans la société DEF, sur ses compétences, le maintien de son employabilité, ses besoins de formation, sa situation et son évolution professionnelle. [...]

ACCORD D'ENTREPRISE RELATIF A L'EGALITE PROFESSIONNELLE ENTRE LES FEMMES ET LES HOMMES

Entre la **Société DEF** et Syndicats (CFDT, FO)

[...] Les parties signataires considèrent que la mixité, la diversité et l'égalité de traitement entre les femmes et les hommes constituent des facteurs d'enrichissement humain, de cohésion sociale et de progrès économique pour l'entreprise.

Article 2 – Accès à l'emploi

DEF veille à maintenir un niveau de recrutement équilibré entre les hommes et les femmes [...]. C'est pourquoi, le recrutement est l'aboutissement d'un processus de sélection mené dans le respect du principe de non-discrimination garantissant l'égalité de traitement entre tous les candidats en dehors de toute considération fondée sur le sexe, la situation de famille ou la grossesse.

Les critères de sélection reposent sur la formation initiale, l'expérience professionnelle, les compétences et le potentiel.

Article 3 – Accès à l'emploi

[...] L'entretien de fin d'année doit permettre à la hiérarchie de susciter et d'identifier des candidatures féminines et masculines pour des fonctions hiérarchiques et des mobilités et promotions vers des métiers présentant un déséquilibre femmes/hommes.

[...] Des entretiens individuels seront organisés avant et après chaque retour de congé maternité. [...]

Afin de favoriser une réelle égalité des chances en matière d'évolution professionnelle des femmes, l'entreprise garantit un accès égalitaire à la formation tant pour le développement des compétences individuelles que pour l'adaptation aux évolutions de l'entreprise [...]. Des actions de communication spécifiques seront mises en place afin de valoriser la réussite des femmes ayant évolué et susciter ainsi les candidatures féminines.

Article 4 – Articulation entre vie professionnelle et responsabilité familiale

[...] Pour organiser les réunions, sont privilégiées les plages fixes communes aux dispositifs existant d'horaires individualisés et d'horaires collectifs [...].

A l'occasion de la rentrée scolaire, la mère ou le père peut bénéficier [...] d'un aménagement de son emploi du temps de façon à accompagner son ou ses enfants à l'école depuis la maternelle jusqu'à la rentrée en classe de 6ème incluse [...].

Le temps partiel est une formule de temps de travail offerte par l'entreprise aux salariés. Il n'est pas considéré par l'entreprise comme une marque de désintérêt pour l'activité professionnelle [...]. Il est de nature à favoriser l'efficacité professionnelle des collaborateurs qui ont adopté ce mode d'organisation de leur temps de travail [...].

De manière générale, l'organisation et la charge de travail d'un salarié à temps partiel doit être compatible avec son temps de travail. De même, le temps de travail à temps partiel ne saurait être un motif de non obtention de mesures salariales individuelles ou de ralentissement de carrière. Aucune évolution ne peut être refusée au personnel du seul fait de son travail à temps partiel [...].

Annexe 9 : Entretien entre la Directrice des Ressources Humaines et un consultant externe

D.R.H.: Dans votre proposition de nouvelle organisation du groupe, vous préconisez de mettre en place une direction des S.I. qui serait une fonction support pour les entreprises du groupe. Il conviendra donc de créer un poste de directeur des systèmes d'information. Quelles seront les responsabilités de ce directeur des S.I. ?

Consultant : Il aura la responsabilité de la politique des Systèmes d'information du groupe (S.I., Télécom, Téléphone). La politique des S.I. comportera trois volets fondamentaux. Le directeur des S.I. devra faire les choix d'investissement en corrélation avec la stratégie de l'entreprise. Particulièrement dans sa mise en place mais aussi dans son fonctionnement continu, la complexité et le nombre importants de projets S.I. exigeront un ordonnancement de la part du directeur des S.I. Par ailleurs, le directeur des S.I. coordonnera les projets qu'il porte avec l'ensemble des processus de fonctionnement.

D.R.H.: Le développement du groupe et sa mise en réseau nous préoccupent particulièrement en termes de sécurité vis-à-vis de l'extérieur. L'accroissement des entreprises dans le groupe est potentiellement vecteur d'augmentation des risques.

Consultant : Tout à fait, le point que vous soulevez est important et justifie d'autant plus la présence de ce D.S.I. Il aura la responsabilité de la cohérence, de la sécurité et de l'intégrité de l'ensemble des S.I. C'est pourquoi, avec l'ensemble des dirigeants des entités du groupe, il sera co-responsable des budgets S.I. de chaque entreprise et du dimensionnement des équipes correspondantes. Il veillera à l'optimisation du budget S.I. consolidé.

D.R.H.: Nous voudrions qu'il concoure à la compétitivité du groupe. Pour ce faire, il devra organiser la veille technologique et proposer des évolutions pour intégrer les nouvelles technologies au système d'information du groupe. Compte tenu de ces éléments, sur le plan technique, quels seront les périmètres d'intervention du D.S.I. ?

Consultant : Tout d'abord, il s'occupera des infrastructures PC/ Téléphone/ Visio conférence. Ensuite, il pensera et organisera les infrastructures réseaux / Serveur et backup. Puis il mettra en place et surveillera l'infrastructure de la sécurité informatique. Sur le plan de la communication, il mettra en place et gèrera une infrastructure de messagerie, un intranet et un réseau collaboratif. Enfin, il sera en charge des applications de gestion et d'E.R.P. (P.G.I.) à l'exclusion des applications métiers (IFS, Navision et Cegid).

D.R.H.: Je vous remercie pour votre contribution qui va me permettre de définir les principales missions que nous allons confier au futur directeur des systèmes d'information.

Document 1 : Stratégie d'entreprise – Evolution de la pensée (1/3)

I - Adaptation et positionnement : l'approche « classique »

Jusqu'à une période récente, la stratégie d'entreprise s'est développée par rapport à la notion de positionnement concurrentiel. Sa philosophie de base est alors l'adéquation stratégique, qui suppose deux principes fondamentaux : pour assurer sa pérennité, l'entreprise doit s'adapter à son environnement ; pour réussir, l'entreprise doit acquérir un avantage concurrentiel puis le défendre. [...] Les premiers à proposer une formalisation de la décision stratégique se rattachent à l'École de Harvard, à travers le modèle SWOT (E.P. Learned et al., 1965). Cette période voit donc les débuts de la planification stratégique. Dans ce cadre, la stratégie est un schéma d'objectifs et de plans visant à atteindre ces objectifs. [...]

Selon H. Mintzberg, la stratégie ne peut être définie en des termes aussi figés : forces, faiblesses, opportunités et menaces sont très relatives dans le temps. La notion de changement est donc introduite dans la stratégie [...]. En interne, les forces et les faiblesses s'envisagent désormais comme des moteurs et des freins. [...]. Plus globalement, cette tendance se traduit par un recours croissant à des méthodes de prévision, qu'elles consistent à extrapoler du passé vers le futur (prospective), ou bien à partir du futur pour construire le présent (proférence).

Le deuxième axe de relativisation du modèle de base est lié aux travaux sur la segmentation (D.F. Abell, 1980) [...]. Une fois les caractéristiques de l'environnement mises à jour, la question se posait de savoir comment l'entreprise peut prendre durablement un avantage sur ses concurrents. Il s'agit, dans le profil concurrentiel, de rechercher le moyen d'être le plus compétitif possible et de prendre un ascendant déterminant sur la concurrence [...]. Cette période voit également une instrumentalisation très poussée de la démarche de formulation de la stratégie. Les consultants du BCG présentent une matrice d'aide à la décision, dont le concept central est l'effet d'expérience [...]. Pour la première fois, des outils simples indiquent une « arme » sûre pour se battre : le coût.

Il s'agit de délimiter des entités concurrentielles cohérentes, c'est-à-dire pour lesquelles la combinaison des facteurs clés de succès est homogène. Cette analyse se traduit en externe par la délimitation de segments industriels et en interne par la délimitation des domaines d'activités stratégiques qui leur correspondent [...].

M.E. Porter présente les grandes formes de stratégies, conduisant à une position dominante, qui renvoient à trois principaux modes de création de valeur : la domination par les coûts, la différenciation et la focalisation (M.E. Porter, 1985). Enfin, la chaîne de valeur permet d'étudier avec précision la manière dont une entreprise construit sa stratégie et son avantage concurrentiel. [...] La pensée en stratégie fonctionne sur le mode de l'adéquation. La formulation de la stratégie est soumise à une analyse préalable de l'environnement qui oriente ensuite la décision. [...]

Les Japonais parviennent, par la réduction de tous les cycles temporels, à concilier réduction des coûts et différenciation, cette dernière reposant sur la diversité. Dans un marché de plus en plus fragmenté et exigeant, ils industrialisent la personnalisation des produits. Ils inventent en quelque sorte une nouvelle arme, un nouvel avantage concurrentiel : le temps.

On admet également que l'avantage concurrentiel ne peut plus se concevoir comme une arme unique et absolue, c'est-à-dire durablement soutenable. L'idée de portefeuille d'avantages concurrentiels (A. Slywotzky, D. Morrison, 1997) émerge progressivement, portefeuille qu'il convient de renouveler sans cesse, et plus vite que les concurrents.

Dans cette logique, le seul et dernier avantage concurrentiel soutenable est [...] l'apprentissage organisationnel. [...] Lorsque l'environnement devient trop instable et imprévisible, l'adéquation est difficile, voire impossible. Surtout, elle conduit à s'adapter au passé, éventuellement au présent mais certainement pas à préparer l'avenir [...]. Cette caractéristique a engendré des stratégies essentiellement défensives, cherchant davantage à sécuriser un positionnement qu'à générer le mouvement. L'adéquation suppose en effet, dans la démarche de diagnostic, de rechercher les facteurs clés de succès de l'industrie pour tenter ensuite de construire un avantage concurrentiel. Or, un facteur clé de succès se repère en observant les entreprises les plus performantes, si bien que l'adéquation aux facteurs clés de succès de l'environnement revient à appliquer les recettes stratégiques des concurrents dominants. Si cette philosophie est suffisante en période d'expansion, elle trouve vite ses limites lorsque la croissance se ralentit et surtout lorsque l'intensité concurrentielle s'accroît [...].

Document 1 : Stratégie d'entreprise – Evolution de la pensée (2/3)

II - Les stratégies de mouvement : l'intention stratégique

Les années quatre-vingt voient donc se généraliser des formes de concurrence radicalement nouvelles, beaucoup plus variées et créatives [...].

L'hypercompétition (R.A. d'Aveni, 1994) repose sur le principe que la concurrence se joue sur cinq leviers principaux, en constante évolution : le rapport coût-qualité, le temps, le savoir-faire, les barrières à l'entrée et la capacité financière. Dans un contexte d'hypercompétition, l'entreprise la plus performante est celle qui conjugue le mieux ces différents avantages et sait les faire évoluer le plus rapidement possible. [...]

Selon G. Hamel, C.K. Prahalad (1989), il convient de substituer au paradigme de l'adéquation une nouvelle philosophie : l'intention stratégique. Cette dernière consiste à placer l'entreprise au centre de la formulation de la stratégie, avec pour objectif la transformation des règles du jeu de l'environnement et la création de nouveaux espaces concurrentiels. Cette philosophie intègre donc un paramètre complètement nouveau : le mouvement.

1. Les stratégies à base de ressources

[...] G. Hamel et C.K. Prahalad proposent alors une conception de la stratégie radicalement opposée à l'adéquation : à partir de ses propres ressources et compétences centrales, une entreprise peut transformer les conditions de l'environnement [...] les marchés sont nécessairement en déséquilibre, du fait de l'asymétrie dans la détention et l'usage des ressources. Les chercheurs en stratégie se sont alors intéressés à ces travaux, car une situation déséquilibre dans la répartition des ressources renvoie précisément à une situation d'avantage concurrentiel. Les ressources détenues par les entreprises ont [...] une mobilité imparfaite [...], liée aux caractéristiques de certaines ressources : spécificité, complexité, immatérialité [...] qui les rendent peu identifiables et peu imitables. Plus une ressource est imparfaitement mobile, plus elle est stratégique car susceptible de conduire à un avantage concurrentiel.

L'approche par les ressources, est une transition entre l'adéquation et l'intention [...] (R.M. Grant, 1991). Ces entreprises inscrivent leur stratégie par rapport à une vision stratégique [...], qui est à l'origine du bouleversement du jeu concurrentiel. Par définition, la vision stratégique représente ce que l'entreprise aspire à devenir sur le long terme, cette aspiration relevant plus du rêve que de la prospective. Il s'agit, idéalement, de se positionner davantage par rapport à un futur souhaité que par rapport à une extrapolation du présent (G. Hamel, 1991). La vision se caractérise par sa démesure et sa déviance, qui sont supposées placer l'entreprise en situation de carence de ressources. Cette carence produit deux conséquences sur les ressources : un effet de levier, à savoir la recherche d'une utilisation maximale des actifs de l'entreprise ; un effet de tension, c'est-à-dire la nécessité d'une utilisation nouvelle des ressources [...], pour réaliser leur intention, ces entreprises construisent leur développement autour d'un portefeuille de compétences centrales [...], compétences renvoient aux différents savoirs de l'entreprise, liés à la technologie ou encore à la connaissance approfondie d'un marché (B. Mascrenhas et al., 1998). [...]

Les compétences centrales représentent, en théorie, des points de repères clairs et relativement stables, par opposition aux domaines d'activités et aux produits, dont la variété s'est accrue sensiblement, et dont le cycle de vie s'est raccourci. Tout produit ou service n'est que la matérialisation à un moment donné des compétences centrales, qui seules permettent de comprendre le positionnement concurrentiel de l'entreprise [...], les entreprises sont des organisations dites « apprenantes ».

Les notions d'organisation apprenante et de compétences centrales supposent celle d'entreprise sans frontière (R. Ashkenas et al., 1995) [...]. L'efficacité d'une stratégie centrée sur les ressources peut provenir non seulement de l'excellence dans une compétence donnée, mais également de la combinaison originale de plusieurs compétences. D'autre part, le développement d'une compétence, c'est-à-dire l'apprentissage, suppose un maximum d'interactions, avec des acteurs internes comme externes. Il est donc primordial de réduire les clivages entre les compétences et l'environnement, aussi bien qu'entre les compétences elles-mêmes [...], notion d'entreprise intelligente (J.B. Quinn, 1992). En effet, l'approche par les ressources a souligné le fait que la plupart des avantages concurrentiels reposent désormais sur des ressources intangibles, notamment sur des savoirs et des connaissances. [...]

Document 1 : Stratégie d'entreprise – Evolution de la pensée (3/3)

2. La transformation permanente

Récemment, le courant de l'intention stratégique a évolué pour se centrer quasi exclusivement sur la problématique de la transformation. En effet, si l'on accepte le principe de l'hypercompétition, alors la capacité à se transformer et à évoluer en permanence devient la clé de la réussite [...].

Les entreprises qui survivent à long terme ont une capacité singulière à se repenser, à se remettre régulièrement en question. Ce faisant, elles créent et maîtrisent de nouvelles sources de valeur, et ne se contentent pas de défendre leurs acquis. [...]

La gestion du changement est devenue une priorité, [...] chaque entreprise se fonde sur une « configuration stratégique » [...]. Selon A. Slywotzky, le besoin du client doit déterminer la chaîne de valeur et les compétences et non l'inverse [...], l'ensemble de la décision stratégique n'est pas le besoin exprimé par le client, mais au-delà, la compréhension fine et l'interprétation de ce besoin par l'entreprise, pour accéder au système complexe de priorités du client [...], l'enjeu consiste pour une entreprise à redéfinir régulièrement sa configuration stratégique, au fur et à mesure de l'évolution de la perception des priorités du client.

Conclusion : vers un niveau « méta » de la stratégie

[...] C'est pourquoi il devient intéressant de dépasser le débat entre stratégie de position et stratégie de mouvement, entre stratégie d'adéquation et stratégie d'intention, en s'intéressant au niveau « méta » de la stratégie. Ainsi, le problème n'est plus de s'adapter ou de transformer, mais plus précisément d'avoir l'intelligence, la compréhension fine du monde concurrentiel dans lequel évolue l'entreprise. Une entreprise doit pouvoir moduler sa posture stratégique, selon les enjeux de sa situation. Par exemple, H. Courtney et al. (1997) proposent de choisir une « posture stratégique », en fonction du degré d'incertitude de l'environnement. De même, R.A. d'Aveni répertorie quatre grands types d'environnements, selon leur niveau de turbulence et de déséquilibre, pour choisir ensuite le comportement stratégique qui s'impose, et notamment la nécessité ou non de modifier le jeu concurrentiel (R.A. d'Aveni, 1999).

La complexité nécessite de réaliser des équilibres entre des démarches et des postures stratégiques diverses. La stratégie consiste finalement non plus dans le choix d'un modèle dominant à suivre sur une longue période de temps, mais dans l'arbitrage et l'alternance entre des postures et des modes de pensées différents.

*Maurice SAÏAS, Université de Droit, d'Économie et des Sciences d'Aix-Marseille
Emmanuel MÉTAIS, Groupe EDHEC*

Depuis la remise en cause du taylorisme dans les années 1970, la division du travail est moins perçue comme une source de richesse que comme une source de travail en silos. Le nouvel esprit du capitalisme vante désormais la collaboration et la transversalité comme moyens de passer du talent individuel à l'intelligence collective.

Le développement du web 2.0 depuis les années 2000 a accentué cette prise de conscience de la « sagesse des foules » - la réponse apportée à un problème complexe par un groupe de gens nombreux et volontaires serait meilleure que celle apportée par un seul individu, fût-il un expert - et du pouvoir du collectif. A l'origine du développement des RSe, il y a l'idée d'utiliser « the power of Us ». La loi de Reed indique par exemple que les échanges entre communautés suivent une courbe exponentielle. C'est ainsi que les réseaux sociaux d'entreprise (RSe), souvent qualifiés de « Facebook interne » ont pris leur essor ces dernières années. Ils ne sont plus réservés aux seules entreprises embauchant des « geeks »¹. Si seuls 5 % des salariés français évolueraient dans une entreprise qui en compte un – soit deux à trois fois moins qu'en Allemagne, en Suède ou en Espagne -, les trois-quarts des entreprises du CAC 40 ont mis en place ou sont en train de développer leur RSe. [...]

I – Etat des risques lors du déploiement d'un RSe

Les RSe pourraient ébranler la hiérarchie, [...] renforcer la surcharge informationnelle, déboucher sur du sous-travail, conduire à la fuite de documents confidentiels, [...] à un « présentisme contemplatif », c'est-à-dire une consommation démesurée qui prendrait le pas sur d'autres tâches, avoir un impact sur l'équilibre vie professionnelle et vie personnelle, le droit au repos, à la déconnexion, etc.

En outre, leur ROI (*Return On Investment*) serait difficile à calculer - autant calculer le coût d'un RSe par salarié est aisé, autant sa valeur ajoutée est plus difficile à mesurer. Comment évaluer le fait qu'un salarié d'une petite filiale se sent moins isolé et plus partie prenante d'un groupe ? -. Il existe d'autres risques en RH comme la perte de lien social réel, le primat du court terme, l'accélération du sentiment d'urgence, de la charge de travail, du stress. Il y a aussi un risque de perte de repères organisationnels et de déstabilisation de la culture d'entreprise. Cette idée que l'outil transforme les usages et bouleverse la culture d'entreprise. Cette conception n'est pas forcément erronée – un utilisateur peut détourner l'usage initial d'un outil, lui découvrir de nouveaux usages – mais elle est largement exagérée pour au moins cinq raisons.

La première est que la culture d'entreprise joue elle-même sur l'introduction de l'outil. Dans certaines entreprises, le RSe a du mal à prendre car son utilisation n'entre pas dans les mœurs. Par conséquent, il y a peu de risque de révolution culturelle. [...]

La seconde est que l'outil doit répondre à un besoin préexistant, permettre d'améliorer une technique ancienne, donc de faire mieux la même chose. C'est pourquoi, les entreprises ou les entités locales, où le RSe fonctionne le mieux, sont celles qui collaboraient déjà précédemment, où le travail en équipe était déjà la norme. [...]

Dans de nombreuses situations, l'outil, en l'occurrence le RSe, produit un effet de levier : il accentue la culture de la collaboration et accélère certaines tendances préexistantes, mais n'est pas fondamentalement à l'origine d'une transformation profonde de la façon de travailler.

La troisième raison est qu'il n'est pas rare d'utiliser un outil en désactivant une partie de sa portée. Si le RSe n'est que le prolongement de l'organisation, son intérêt et sa capacité de transformation de l'entreprise sont limités. Par exemple, si chaque communauté correspond à un service défini dans l'organigramme, il y a peu de chance que le RSe contribue à casser le travail en silos. [...]

Quatrièmement, il ne faut pas oublier que les RSe touchent principalement les salariés ayant à leur disposition un ordinateur professionnel, à savoir les cols blancs. Les ouvriers et les employés ayant une activité nomade ont plus rarement accès au RSe de leur entreprise.

Enfin, le RSe vient souvent en accompagnement d'évolutions déjà en cours en matière d'organisation du travail. Le fait de travailler en mode projet, en réseau, à distance, etc., renforce la nécessité d'avoir de bons outils de communication. [...]

¹ Mot anglo-américain signifiant *fou de*, fan d'informatique, de science-fiction, de jeux vidéo, etc., toujours à l'affût des nouveautés et des améliorations à apporter aux technologies numériques

Document 2 : Les Réseaux Sociaux d'Entreprises (RSe) : entre promesses et illusions (2/2)

II – Quelles réalités pour le RSe ?

Les retours d'expérience des entreprises montrent que les abus restent extrêmement limités. De plus ces abus peuvent exister en l'absence de RSe (transférer un document confidentiel par mél, passer son temps à surfer sur internet, etc.). Ce qui pose plutôt problème, c'est la sous-utilisation des outils par rapport à leurs capacités – ce qui, dans la lignée des *big data*¹, devrait être une mine d'or pour mieux connaître les comportements des salariés et le fonctionnement de l'entreprise (quel service communique avec qui ? qui utilise le plus les outils collaboratifs ?) est au contraire sous-exploité.

Malgré des indicateurs fournissant des chiffres impressionnants, la réalité est souvent moins brillante. Le nombre d'utilisateurs véritablement actifs, qui s'approprient le RSe comme un outil de travail quotidien se substituant à d'autres outils, est souvent décevant.

Le risque serait de rencontrer la même limite que les intranets, à savoir des portails contenant une multitude d'informations que peu de salariés vont chercher tout en se plaignant de ne pas être suffisamment informés.

Il ne faut pas voir dans cette utilisation limitée une aversion aux technologies numériques car les salariés sont près de 80 % à utiliser les réseaux sociaux externes à titre personnel, voire professionnel. En revanche, les freins sont divers : du management de proximité qui craint d'être court-circuité à l'expert qui ne voit pas l'intérêt de partager son savoir, de la méconnaissance des outils à la peur d'une surveillance accrue du fait des traces numériques, du manque de temps – ou effet chronophage des RSe – au conservatisme, de la mauvaise image des réseaux sociaux [...]. Autrement dit, l'adhésion aux RSe et la conviction quant à leur valeur ajoutée par rapport à l'existant demeurent limitées.

Le contexte d'une entreprise guide fortement l'orientation de son RSe : par exemple Danone cherche avant tout à faire évoluer sa culture managériale, Orange à développer le lien social, Pernod-Ricard à en faire un avantage commercial, la Société générale à renforcer l'esprit de groupe, etc. - autres objectifs principaux : international, marque employeur, l'accompagnement du changement, etc.

III – Les facteurs de succès des RSe

[...] Ce qui est sûr, c'est que les RSe ne pourront réellement tenir leur promesse d'accroître la collaboration entre salariés qu'à condition de mettre en place un cadre favorable à l'échange. Ce qui passe par la restauration de la confiance, le droit à l'expérimentation, des règles de fonctionnement claires, une évaluation pas uniquement individuelle de la performance, etc.

Les RSe qui marchent, c'est ceux qui sont dans la stratégie de l'open bar. Ce courant s'appuie sur la loi de Metcalfe selon laquelle la valeur d'un réseau croît comme le carré du nombre d'utilisateurs. L'important est de réduire le gouffre entre les pionniers et la majorité des utilisateurs. Par suite, ce courant prône de lancer un RSe [...], accessible au plus grand nombre de salariés possible. Il s'agit de parier sur le « wow effect »² préparant une forte communication pour susciter la curiosité et l'envie des salariés afin qu'ils se mettent tous à l'utiliser rapidement [...]. Le risque de cette stratégie est de vouloir aller trop vite sans passer par des phases de test et sans penser ce qui se joue autour de l'outil [...]. Pour que l'utilisation du RSe dure, il faut aussi que l'objectif de l'outil soit clair.

La deuxième stratégie est celle du développement viral contrôlé [...] qui colle plus à l'esprit des réseaux qui s'accroissent progressivement sous l'effet de la cooptation ou du bouche à oreille [...]. Il s'agit de tester l'outil sur un métier ou sur des volontaires appelés à jouer le rôle de leader d'opinion. L'idée n'est pas d'avoir un outil pour avoir un outil mais de s'assurer qu'il correspond à un réel besoin des salariés et d'observer les répercussions de l'outil sur l'organisation du travail.

Le développement d'un RSe devrait donc être l'occasion pour les dirigeants de s'interroger sur la culture de leur entreprise mais aussi de (re)penser l'organisation du travail (vers une organisation « apprenante ») et le système de management (Organisations plates, horizontales).

MONNEUSE Denis – Institut de l'entreprise – Association à but non lucratif
[En ligne] <<https://www.scribd.com/>>

¹ Ensembles de données volumineux

² Désigne le fait qu'un produit, un service puissent déclencher chez le consommateur un effet de surprise, d'admiration ou d'appréciation pouvant se traduire par l'expression « waouh ! »

I - Etat de l'art : De l'intranet au portail 2.0

Tout est parti d'une prise de conscience d'évolutions majeures. Puis la première conférence web 2.0 a eu lieu en octobre 2004. Ensuite, quelques exemples précurseurs ont mis en œuvre ces nouveaux concepts.

Le web 2.0 a eu un certain nombre d'impacts sur les portails. La frontière entre l'utilisation privée et le monde professionnel s'estompe car l'internaute est aussi un intranauta au sein de son entreprise. L'impact des sites communautaires dans la sphère privée induit une nouvelle forme de travail collaboratif dans la sphère professionnelle. Envisager la refonte de son intranet sans prendre en compte cette évolution constituerait une grave erreur.



L'entreprise qui met en œuvre un RSe peut escompter cinq bénéfices majeurs qui sont : identifier les experts, stimuler l'innovation et réduire le « time to market », accélérer les ventes, favoriser la gestion des connaissances et valoriser le capital humain.

II - Le projet de portail 2.0

Il importe de se poser les bonnes questions lors du lancement du projet de portail. Ces questions porteront sur les objectifs prioritaires de l'entreprise, le lien entre le portail et la stratégie d'entreprise, les objectifs du portail et ses cibles. Par ailleurs, il convient d'étudier les besoins métiers des utilisateurs et voir en quoi l'intranet pourrait mieux aider les collaborateurs dans leur quotidien. Enfin, il faut se poser la question de savoir si ce portail permettra de développer le chiffre d'affaires.

Les 10 clés de réussite du projet de portail 2.0 sont de : privilégier l'écoute des besoins, impliquer le sponsor (client, commanditaire), dimensionner les ressources nécessaires, anticiper la montée du web 2.0, piloter le projet par les enjeux métiers, fixer un périmètre fonctionnel réaliste, lancer un projet par une phase pilote, aligner le projet sur les vrais besoins métiers, gouverner le projet comme un projet d'entreprise et accompagner le changement.

Document 3 : Portail 2.0 & conduite du changement - Les clés pour réussir l'appropriation (2/2)

MISSION DE CADRAGE



DEVELOPPEMENT DE LA SOLUTION ET FORMATION

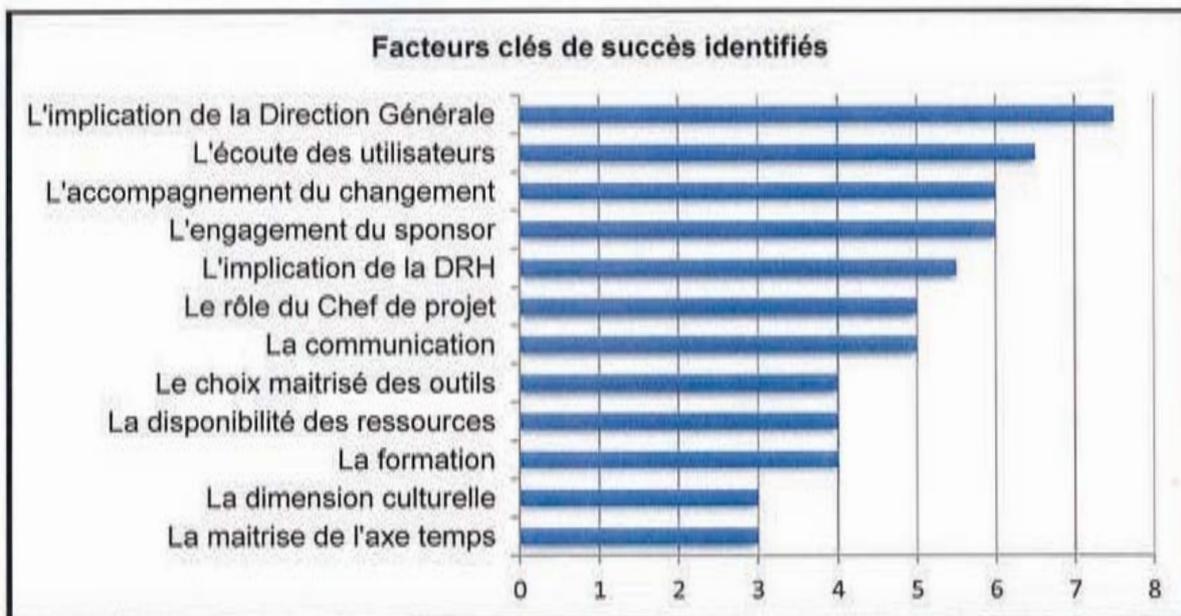


ACCOMPAGNEMENT DU CHANGEMENT



III - Comment accompagner le changement ?

Le développement du web 2.0 a remodelé les fonctionnalités des intranets et des portails. Associés au développement du travail collaboratif et au réseau social d'entreprise, les projets de refonte se multiplient et nécessitent une démarche appropriée. La mise en place d'un portail 2.0 comporte un certain nombre d'enjeux cachés. C'est une démarche structurante qui passe par la remise en cause de certains processus existants. Elle conduit à un décloisonnement de l'entreprise et à un bouleversement des rapports hiérarchiques, un sentiment de contrôle et in fine une remise en question du pouvoir.



Etude 2012 : Impacts 2.0 & facteurs clés du succès

Parmi les actions d'un plan d'accompagnement, certaines sont déterminantes comme : la définition des structures d'animation, de gestion et de publication, l'organisation d'ateliers de travail avec identification des résistances au changement, l'élaboration et le suivi du plan de communication autour du projet, l'élaboration d'une charte de publication des documents, l'identification des indicateurs du changement, et la mise en place d'un Help Desk (aide aux utilisateurs) avec un numéro d'appel dédié.

COLLIN Richard – Nextmodernity
[en ligne] <http://social-sharepoint.nextmodernity.com/>

Document 4 : La culture de l'organisation

Définition de la culture - Pour Schein (1985), « la culture est l'ensemble des hypothèses fondamentales qu'un groupe donné a inventé, découvert ou constitué en apprenant à résoudre ses problèmes d'adaptation à son environnement et d'intégration interne (transmission aux nouveaux entrants). Ces hypothèses ont été suffisamment confirmées dans l'action de sorte qu'on puisse les considérer comme valides, et donc les enseigner à tout nouveau membre du groupe, en les présentant comme la manière appropriée de pouvoir penser et sentir les problèmes de l'action collective ».

Toute culture évolue lentement, par « intégration collective de l'expérience » (Hall, 1979). Sa transformation exige des mouvements complexes d'adaptation (d'accommodation ou d'assimilation) avec des résultats plus ou moins homogènes. Comme l'explique Camilleri (1989), l'acculturation peut se traduire par des conflits non réglés, des incohérences ou des compromis de rationalités.

Questionnements autour de la culture de l'organisation - Tout dépend si les dirigeants considèrent la culture comme une ressource ou comme une contrainte. Pour J.P Le Goff, la construction culturelle est une production normale des groupes sociaux. Elle permet d'acquérir une identité. Mais elle est souvent mise à mal par l'idéologie managériale qui s'en sert en la dénaturant au profit de ses objectifs. « C'est dans la libre parole que se fonde l'autonomie du lien social. Il y a donc violence à réduire des pensées particulières en un conglomérat instrumental où les valeurs affichées sont parfois même inconciliables. La dimension culturelle se trouve aujourd'hui mise à mal par une idéologie libérale et managériale qui entend passer outre ou la mettre au service d'objectifs qui en sont précisément la négation ».

Maurice Thévenet explique que les entreprises ont intérêt à prendre appui sur leur culture. C'est une ressource interne qu'on gagne à connaître pour mieux comprendre les fonctionnements organisationnels. Il faut simplement éviter de mal s'en servir soit en la niant (façon mécaniste), soit en la surestimant (au détriment des besoins opérationnels de résultat), soit en ayant vis-à-vis d'elle une attitude interventionniste (en cherchant à la transformer). Le passage par la culture permet de dévoiler des processus, de mettre en valeur des référentiels, prudemment, concrètement, à travers l'activité de tous les jours.

L'impact de la culture se manifeste dans la manière dont :

- o les organisations élaborent leur stratégie : la définition de Schein présentant la culture comme les éléments d'adaptation externe et d'intégration interne évoque le schéma d'analyse stratégique de base qui présente la question stratégie comme le résultat de la confrontation entre les réponses que la firme apporte aux contraintes externes et celles qu'elle oppose à ses forces et faiblesses internes. Dans cette optique, stratégie et culture se définissent mutuellement. Certains traits culturels nationaux vont se révéler déterminants dans la conduite de l'analyse et l'identification des solutions ;
- o elles conçoivent leur structure : les influences culturelles nationales sont liées au rapport à l'autorité, au caractère plus ou moins collégial de la prise de décision ;
- o les composantes du comportement organisationnel s'élaborent : mode d'exercice du pouvoir, communication, conduite de changement, etc. Il faut ici intégrer les institutions formelles dont l'influence interagit avec celle des éléments informels et en particulier de la culture.

La culture constitue des ressources sur lesquelles on peut s'appuyer dans chaque contexte d'entreprise qui veut favoriser un fonctionnement plus coopératif. Il faut alors identifier les procédures qu'il convient de mettre en place et ce qui doit être évité dans des situations telles que la décentralisation des décisions, la délégation, l'évaluation et le contrôle, la qualité totale.

L'existence d'« écarts » culturels suppose une analyse (quelles sont les différences culturelles ?) et une évaluation (en quoi se distinguent – elles des normes de l'organisation ?). Les « intégrer » ne signifie pas les absorber ou les faire disparaître, mais les considérer comme un paramètre à part entière du management, des choix d'organisation et de gestion, des choix stratégiques. Parfois, l'entreprise a tout intérêt à préserver certaines caractéristiques locales qu'elle peut considérer comme un atout.

L'entreprise va alors chercher à résoudre les conflits potentiels entre les traits culturels locaux, issus de la culture nationale, régionale et d'entreprise et les valeurs qu'elle souhaite promouvoir et qui fondent sa performance.

C'est donc une approche pragmatique qui s'impose, à la fois inspirée par le respect des différences et la volonté de tendre progressivement vers des normes « maison ».

Les Auteurs