



EDITORIAL

Vous avez été nombreux à manifester votre intérêt pour l'ESSENTIEL.

Cela nous encourage à poursuivre notre dialogue en vous faisant part de contributions aux changements auxquelles nos clients nous associent.

Elles sont une fenêtre sur nos activités. Elles témoignent de notre volonté d'être des acteurs performants de la quête de compétitivité et d'harmonie de ceux qui nous font confiance.

Pour encore mieux capter votre attention, nous avons privilégié des thèmes qui relèvent de votre actualité. Chaque membre d'Alliance Conseils développe la présentation d'un aspect de ses activités en ayant l'espoir de vous enrichir. Nous souhaitons que ce numéro sera, à la fois, source d'information et instant de détente à nos côtés.

Merci de nous abreuver de vos commentaires, nous en sommes friands car ils témoignent du plaisir que vous prenez à nous lire. Nous en avons besoin pour faire de l'ESSENTIEL, un lien qui nous relie, toujours plus efficace et encore plus vivant.

L'équipe de rédaction

Si tout le monde vous donne raison, c'est que vous êtes d'une intelligence remarquable...ou bien que vous êtes le patron.

André Birabeau

SOMMAIRE

Editorial	page 1
Conduire ou accompagner le changement ?	page 1
Soyez doux en cas de séparation	page 2
Le carnet rose de la P.A.C.T.	page 2
Conduite du changement lors de la mise en place des progiciels de gestion (ERP)	page 3
Le carnet rose de la P.A.C.T. (suite)	page 3
La formation du management interculturel : pourquoi ?	page 4
Pour en savoir plus	page 4

CONDUIRE OU ACCOMPAGNER LE CHANGEMENT ?

suite du n°1 Mars 2004

La vision de l'entreprise, point de repère dans la tempête

Vous avez donc maintenant explicité la vision de votre entreprise en décrivant les cinq éléments clés, son environnement, ses comportements, ses compétences, ses valeurs et en point d'orgue, son identité. Vous aurez remarqué au passage qu'on ne parle pas de stratégie. Pourquoi ? Parce que la vision est essentiellement stable et durable, alors que la stratégie, elle, est intrinsèquement évolutive et changeante. C'est souvent ce qui perturbe vos collaborateurs et dans les cas extrêmes, ce qui peut les amener à se désengager totalement (voir l'ouvrage *Bonjour paresse, De l'art et de la nécessité d'en faire le moins possible en entreprise*, Corinne Maier, Éditions Michalon, 2004).

Qu'on se souvienne de quelques titres parus dans le journal *Le Monde* :

- 1989 *Selon la presse suédoise, Renault et Volvo négocient le mariage de leurs automobiles.*
- 1992 *M. Raymond Levy exclut toute fusion des activités automobiles de Renault et Volvo.*
- Sept 1993 *Renault et Volvo fusionnent après trois ans de fiançailles. Annulation du projet de regroupement entre les constructeurs automobiles Renault et Volvo.*
- Déc. 1993 *Soren Gyll, PdG de Volvo "Nous n'allons pas gâcher du jour au lendemain trois ans de coopération avec Renault".*
- Fév. 1994 *La séparation de Volvo et Renault sera bientôt effective.*

Drame humain, gâchis d'énergie, désillusion, c'est ce que l'on peut éprouver si on mise tout sur la stratégie érigée en paradigme. Si par contre, on focalise l'énergie et l'attention sur la vision, c'est elle qui va donner du sens aux efforts demandés car elle a de bonnes chances de rester intacte. Dans cet exemple, l'identité de Renault "Créateur d'automobiles", n'a en rien été affectée par ce changement de stratégie.

Comment partager et faire adhérer à la vision

La bonne nouvelle, c'est que lorsque vous sollicitez vos collaborateurs pour faire l'exercice que vous avez vous-même fait en décrivant la vision de l'entreprise, vous constaterez qu'ils arrivent à des formulations proches de la vôtre. Des nuances peuvent apparaître et sont autant d'informations très utiles pour le dirigeant que vous êtes. Les bénéfices pour vous sont bien sûr essentiels car en associant vos collaborateurs à cette réflexion vous les rendez dépositaires du résultat et par là même engagés, à leur tour, à partager la vision commune.

Pratiquement, la démarche consiste à faire produire les cinq éléments cités, et c'est vous, dirigeant, qui proposerez la rédaction finale. Reste le plus difficile pour tous : vivre et faire vivre cette vision, notamment en ayant des comportements en cohérence avec les valeurs et l'identité. Et là, c'est chacun pour soi et la vision pour tous.

Alain Pollard



La plus grande récompense qu'un homme obtienne de son labeur ce n'est pas ce qu'il en a retiré mais en quoi ça l'a transformé.

John Ruskin

SOYEZ DOUX EN CAS DE SÉPARATION !!

La loi du 15 mai 2001, dite NRE (Nouvelles réglementations économiques) précise que " Engage la responsabilité de son auteur et l'oblige à réparer le préjudice causé, le fait, par tout producteur, commerçant, industriel ou artisan...de rompre brutalement, même partiellement, une relation commerciale établie, sans préavis écrit tenant compte de la durée de la relation commerciale ...Les dispositions qui précèdent ne font pas obstacle à la faculté de résiliation sans préavis, en cas d'inexécution par l'autre partie de ses obligations, ou en cas de force majeure ".

LA NOTION DE RELATION COMMERCIALE ETABLIE ET DE RUPTURE

La relation commerciale est établie si elle existe, et donc, cela suppose d'écartier les avant-contrats, puisqu'il n'y a pas de durée suffisamment longue dans la relation commerciale. La pratique du contrat annuel renégocié ou tacitement reconduit entre donc dans le périmètre. Dans l'hypothèse d'une relation commerciale ponctuelle renouvelée pendant plusieurs années, la jurisprudence considère également qu'il y a une relation commerciale établie, même en l'absence de contrat écrit.

La notion de rupture recouvre les cas de rupture totale tels que la résiliation d'un contrat à durée indéterminée ou déterminée, la cessation de relations commerciales non formalisées contractuellement. Le texte vise également les hypothèses de modification unilatérale d'éléments essentiels de la relation commerciale qui équivalent à une rupture partielle (diminution des commandes, suppression de produits...)

LE PREAVIS DE LA RUPTURE

Le véritable problème est en pratique, dans le cas d'un préavis écrit, de définir une durée suffisante au regard de la durée de la

relation commerciale, mais aussi de sa nature. Les entreprises doivent-elles, pour ne pas prendre de risque, accorder un préavis plus long que celui prévu au contrat, dans l'hypothèse d'une relation commerciale ancienne ? Il est prudent de répondre oui car le texte cumule deux conditions : le respect du préavis minimum (Prévu généralement au contrat) et la prise en compte de la durée de la relation commerciale.

La jurisprudence a dégagé des critères pratiques permettant d'apprécier la durée du préavis : l'ancienneté des relations commerciales entre les parties, la durée du cycle de production, la notoriété des produits concernés, le courant d'affaires en hausse, les investissements réalisés, la possibilité de reconversion, l'exclusivité...

Le critère de la dépendance économique est également retenu, comme une circonstance aggravante du caractère brutal.

LES SANCTIONS EN CAS DE RUPTURE BRUTALE

L'examen de la jurisprudence montre que le préjudice est évalué au cas par cas par les tribunaux. Les conséquences de la rupture brutale peuvent résulter de la perte d'exploitation liée aux affaires en cours, au service après-vente, à la nécessité de réactualiser une politique de communication, des investissements non amortis, des licenciements et frais de fonctionnement, des équipes privées de produits...

Donc en pratique, plus la relation commerciale est ancienne et plus le taux de dépendance entre les partenaires est grand, plus il faudra être prévenant et savoir, si nécessaire, aller au-delà de la durée de préavis prévue initialement dans le contrat.

Christian Jolivet



Rêve de grandes choses, cela te permettra d'en faire au moins de toutes petites.

Jules Renard

LE CARNET ROSE DE P.A.C.T**ANNIE**

Il faisait froid. Annie est arrivée enroulée dans son étole très remontée...Elle l'était aussi contre son employeur ! Malgré de probants résultats et des objectifs pulvérisés, elle venait d'apprendre son licenciement.

A 50 ans, elle disposait d'une expérience commerciale prouvée, d'un dynamisme apparent, d'une énergie débordante. Comme son secteur d'activité se portait bien, elle estimait que son prochain poste serait très facile à découvrir.

Elle est venue chez P.A.C.T pour " voir ". Curieuse, elle a accepté de faire un bilan de compétences : cela pourrait toujours servir ! Quelques semaines plus tard, elle avait la conviction que son avenir n'était pas dans le droit fil de son cursus.

Depuis trois ans, elle évolue dans un cabinet expert en reclassement d'ouvriers. Epanouie, resplendissante, comblée sur le plan financier, elle est heureuse de ses exploits. Elle sait trouver des postes et assurer des mariages profitables entre des employeurs et les salariés qui lui sont confiés.

Mobile en province où elle se déplace au gré des missions, elle a trouvé une qualité de vie qui la met à l'abri du stress et du rythme " infernal " (sic) de Paris. Elle ne vend plus, elle a quitté l'informatique, elle organise ses plages de travail à sa guise. Rajeunie, détendue, un nouveau compagnon vient compléter son bonheur.

suite page 3

Choisis un travail que tu aimes, et tu n'auras pas à travailler un seul jour de ta vie.

Confucius

CONDUITE DU CHANGEMENT LORS DE LA MISE EN PLACE DES PROGIIELS DE GESTION (ERP)

Une démarche en 6 étapes

La conduite du changement est un élément clé de la réussite de la mise en place d'un ERP (Entreprise Ressources Planning) par exemple SAP, ORACLE APPLICATION, MOVEX, BAAN, etc..



Un bon accompagnement du changement permet de démarrer dans de bonnes conditions, même si le système n'est pas parfait. Alors que le système le plus parfait a peu de chances de réussir si l'accompagnement du changement (documentation adaptée, formation des utilisateurs) est mal conduit.

Pour **HOMMES & SOLUTIONS**, la démarche de conduite du changement peut se décomposer en 6 étapes. Nous intervenons à chaque étape, principalement au niveau des 3 dernières étapes, les trois premières étant menées par l'Entreprise.

L'étape 4, **Elaboration et production de la documentation** recouvre :

- o Appropriation de l'environnement
- o Rédaction de manuels utilisateurs (manuel complet, manuel mode opératoire, manuel synthétique)
- o Préparation de la formation (contenu pédagogique, découpage du cours, slides de présentation, situation de l'utilisateur dans le flux, préparation des cahiers d'exercices courts ou longs, études de cas individuelles ou groupées, mise au point de la base école)
- o Elaboration du plan de formation

L'étape 5, **Formation** recouvre :

- o Appropriation du cours
- o Planification des formations
- o Formation de formateurs internes désignés par l'Entreprise
- o Possibilité de co-animation
- o Formation des utilisateurs
- o Evaluation, des stagiaires et des formateurs

L'étape 6, **Support au démarrage** recouvre :

- o Assistance sur site
- o Hot line
- o Reprise de données

Nous serons heureux de vous accompagner lors de la mise en place de votre ERP.

Jacques Hoffmann

HOMMES & SOLUTIONS
Jacques Hoffmann et Associés

Manager c'est diminuer le stress...en maintenant la pression

Jissey

...LE CARNET ROSE DE P.A.C.T (suite)

JEAN FRANCOIS ET MARILYS

Ils se sont rencontrés chez P.A.C.T où ils se sont croisés. Lui, cherchait un emploi en France après avoir contribué au développement international d'une chaîne hôtelière de grand renom. Elle, voulait fuir l'univers industriel où ses talents en marketing avaient peu de chance de s'exprimer. Ils partageaient le même plaisir pour les automobiles anglaises. Ils n'avaient pas trouvé une minute à consacrer à leur vie affective.

Ils ont relancé leur carrière. Lui, a trouvé une solution française ; elle, un accueil chaleureux dans un ministère. Ils avaient beaucoup échangé lors de leur transition professionnelle. Ils ont voulu continuer en se mariant. Nous parlons souvent de leur épouée dont est né Léopold qui doit beaucoup à P.A.C.T .

SOPHIE ET NICOLAS

Sophie voulait disposer d'un coach pour changer de voie. Enseignante dans le secteur public, après cinq ans d'exercice de son métier, elle ne retenait que les côtés ingrats d'une profession pour laquelle elle était prédestinée par ses diplômes mais qui ne la motivait pas. Volontaire et dynamique, elle a réussi, avec notre aide, à conquérir une entreprise privée.

Installée dans un groupe financier, elle y promeut des prestations destinées à des particuliers. Elle a découvert ses talents commer-

ciaux et un vrai plaisir dans les rencontres de personnes qui ont l'âge de ses parents.

Nicolas est arrivé chez P.A.C.T en même temps qu'elle. Célibataire endurci à 28 ans, bougon, plutôt solitaire, il voulait persévérer dans le métier de contrôleur de gestion qu'il avait exercé quelques mois.

Bilingue anglais, il avait du mal à en convaincre ses interlocuteurs car il était natif de Marseille et cela s'entendait. C'est Sophie qui a fait le premier pas vers lui. Mariés, ils ont deux enfants et attendent le troisième.

Nicolas développe sa carrière dans l'activité désirée. Il vient de se voir confier une équipe car son intégration est une réussite reconnue par son supérieur hiérarchique...allemand !

P.A.C.T n'est pas une agence matrimoniale ! Pourtant, il est bien agréable de constater que des rapprochements se sont opérés entre des Cadres. Ils gardent un souvenir indélébile de leur passage. Nous sommes fiers d'avoir (un peu) contribué au succès de leurs " projets de vie "

Gérard Montfort

P.A.C.T
conseils en mobilité
professionnelle

LA FORMATION DU MANAGEMENT INTERCULTUREL : POURQUOI ?

Paul avait déjà connu une expatriation brève et sans histoires. Sa nouvelle affectation, Directeur Général d'une filiale à l'étranger, s'était décidée dans la hâte, sans préparation. Après 6 mois en poste, coup de tonnerre : l'équipe de direction locale réclame son départ. World Executives est alors missionnée pour analyser la situation et proposer un plan de sauvetage. L'analyse sur place montre une situation très tendue, imputable en premier lieu à Paul, sans aucun doute, mais aussi et surtout à son manque de préparation pour affronter une expatriation complexe. Face à une situation de crise, il a pris ses décisions seul, sans y associer l'équipe de manager locaux. Son style personnel, très directif, a été interprété, comme un manque de confiance, de la distance, voire du mépris. Une équipe française dans les mêmes circonstances aurait probablement compris et accepté. Pour redresser la barre, il faut redonner confiance à Paul, très affecté par cette crise, et lui faire retrouver l'estime de ses collaborateurs. World Executives met alors en place un programme de formation individuel pour lui. Cette formation intensive, animée par plusieurs spécialistes, lui apporte les techniques de management attendues par son groupe et les éléments pour savoir le motiver. Pour l'équipe des 7 collaborateurs directs de Paul, nous proposons deux jours de formation, ostensiblement destinés à leur faire accepter les différences entre les techniques de management françaises et celles qu'ils avaient apprises à l'université. De fait, ils ont aussi compris leur propre culture nationale, et les contradictions entre leurs attentes profondes et leurs attentes déclarées. Grâce à cette prise de conscience appuyée par des constats objectifs, le problème s'est déplacé positivement. Ce n'est plus la personne de Paul qui est en cause, mais des attentes culturelles différentes. Il devient alors possible de trouver des lignes de synergie dans le respect mutuel. Aujourd'hui la filiale de Paul est la première du groupe en croissance.

John avait brillamment réussi à la direction marketing dans son pays d'origine, le Canada. Nommé au siège français de sa société, il dirige une "équipe virtuelle" européenne. Les membres de son équipe (près de 40 personnes) travaillent dans leur pays d'origine et se rencontrent essentiellement par email et au téléphone.

John avait assisté à une session inter entreprises de World Executives sur le " Global Management ". Convaincu que la solution à ses problèmes était là, il nous demande de construire un programme pour son équipe.

Objectif : comprendre les blocages et révéler les synergies latentes. Dans un premier temps l'équipe est réunie en trois groupes distincts, deux anglophones et un francophone - ceci pour tenir compte d'un des clivages. Pendant trois heures, chaque groupe est initié aux diversités culturelles des autres groupes. Dans un deuxième temps, trois groupes hétérogènes culturellement sont constitués, et chacun est invité à traiter un problème d'actualité pour l'équipe. Les sujets avaient été choisis en accord avec John. Ils traitaient des relations hiérarchiques, de la prise de décision et de la communication dans le groupe. Le soir chaque groupe animé par un consultant de World Executives remettait ses recommandations à John.

Evaluation de la journée : les participants étaient très content de pouvoir enfin parler de leurs problèmes de relations dans une ambiance détendue et constructive.

John a mis en œuvre les recommandations des groupes de travail. Aujourd'hui il est serein, sa division est une des plus performante du groupe et il aura une promotion sous peu.

Maurice Contal



Chaque homme doit inventer son chemin

Jean-Paul Sartre



L'ESSENTIEL

N° 3 Novembre 2004

Dépôt légal : novembre 2004

Directeur de la Publication André Tastevin
1, rue de Chazelles 75017 Paris

pour en savoir plus... www.alliance-conseil.com



HOMMES & SOLUTIONS Hommes & Solutions
Jacques Hoffmann 01 47 24 39 92
www.hommes-et-solutions.com



Accompagnement et Formations
Juridiques
Christian Jolivet 01 39 89 19 92
www.afja.fr



Cross Cultural Management Systems®
World Executives
Maurice Contal +33 1 39 76 94 04
www.worldexecutives.com



ALPIN
votre Performance Relationnelle®
Alain Pollard 01 43 50 03 02
AlainPollard@bigfoot.com



P.A.C.T.
André Tastevin - Gérard Montfort
01 55 65 15 30
www.pact-conseils.com