

## Doing it my Way

ou  
Déployez votre  
référentiel d'excellence  
pour une performance  
durable à 360°



# Doing it my Way

Déployez votre référentiel d'excellence pour une performance durable à 360°

## Arrimer la personnalité de l'entreprise

« Ils s'y prennent bien », « Ils sont forts quand même », « C'est une belle boîte »... Certaines entreprises sortent du lot et sont reconnues pour leur capacité à créer de la valeur. Elles ne sont pas toujours connues du grand public mais sont les chouchous de leur marché : peuvent rentrer dans cette catégorie aussi bien Apple ou Google qu'une PME rayonnant sur son environnement local.

Ce qu'on reconnaît à ces entreprises, c'est fréquemment leur « personnalité ». On parlera par exemple de société dynamique, créative, ou à l'exécution exemplaire. Cette personnalité peut être liée à celle d'un leader charismatique mais ce n'est pas indispensable : si Steve Jobs a incarné Apple et Jack Welch General Electric, seuls les initiés vont pouvoir citer le nom de l'animateur des boulangeries Paul ou de l'Occitane en Provence, alors qu'on reconnaît à ces Marques de fortes personnalités.

La capacité à transcrire cette identité de marque en comportements observables, et à les faire apprécier (notamment des clients) n'est l'apanage que de quelques-uns, précisément ceux qui sortent du lot ! Dans certaines entreprises en effet, on reconnaît la qualité d'exécution, et un alignement fort entre ce qu'elles promettent, d'une part, et ce qu'elles font d'autre part. Ceci leur confère une force et des atouts considérables. On y observe la capacité des collaborateurs

à traduire à leur niveau et à bon escient la vaste palette d'ambitions, valeurs, objectifs prioritaires, qui émanent des différentes directions de l'entreprise. Une véritable gageure devant la quantité croissante de « champs de performance » imposés par la ligne managériale : en plus des objectifs traditionnels d'affaire (vendre, satisfaire les clients, sécuriser la trésorerie, bien manager les équipes, etc) se sont ajoutés ces dernières années de nouveaux objectifs au service par exemple de la stratégie de Développement Durable (moins consommer et réduire les coûts associés, moins polluer, sécuriser l'accès à certaines ressources, agir de manière « responsable » autour de soi, éco-concevoir des produits, se conformer aux chartes et règles de conduite des affaires), ou encore en matière d'innovation, de communication et de transparence.

Comment ces entreprises réussissent-elles à traduire cette considérable accumulation d'ambitions en termes intelligibles, pratiques, non-cacophoniques ? Comment font-elles pour exprimer, au-delà des traditionnelles attentes « business », ces nouvelles disciplines qui ont trait à la manière dont l'entreprise se comporte vis-à-vis de ses parties prenantes et la nature ?

Certaines entreprises se sont dotées de chartes éthiques, de codes de valeurs, ont énoncé des engagements en termes de responsabilité sociale et environnementale, puis ont travaillé à leur promotion en interne et en externe. Parfois hélas, ces initiatives ont culminé avec la production d'éléments de communication associés à ces intentions, sans aller au-delà.

La tâche est si complexe que force est de reconnaître que l'ancrage dans les comportements au quotidien est resté le maillon faible, et les pratiques ne se sont pas assez alignées

avec toutes ces ambitions. A la décharge des managers et collaborateurs, comment digérer tous ces objectifs, parfois difficiles à concilier, énoncés par diverses directions de l'entreprise, et comment réussir à les contextualiser dans leur situation de travail spécifique ? Déjà sous pression au travers des attentes des dimensions historiques de leur rôle, comment peut-on s'attendre à ce qu'ils étendent sans plus d'accompagnement leur champ de responsabilité ?

Devant ce constat, deux postures : celle qui consiste à considérer que ce qui compte est l'énergie et la bonne volonté de chacun, et que tous ces systèmes sont de lourdes mécaniques inutiles. L'autre, que nous développons ici, qui reconnaît dans ces mécanismes des moyens extrêmement efficaces pour, à grande échelle, mettre en place les modalités d'une amélioration continue, et intégrant progressivement les nouveaux champs de la performance.

Dans un monde rapidement changeant, aux attentes croissantes en matière de performance extra-financière des entreprises, face à une société civile extrêmement vigilante et prompte à écorner les images de grands groupes, la prise en compte de thématiques nouvelles pour les cadres (qualité des pratiques des fournisseurs, pratiques agricoles, achats responsables, empreinte CO<sub>2</sub>, transparence, accessibilité des produits et services à tout type de clientèle) au travers de la conception et le déploiement de tels Ways mérite d'être considérée comme une option tout à fait pertinente.

## De multiples solutions ont été expérimentées : laquelle est la bonne ?

Nous ne reviendrons pas ici sur les vertus de l'autorité naturelle et du charisme du CEO. Il devra imprimer un style<sup>1</sup>, c'est entendu, mais le temps lui manque, et il ne peut embarquer lui-même ses collaborateurs un à un.

Vient tout naturellement à l'esprit, quand on a débuté sa carrière dans une entreprise américaine, le souvenir de son tout premier jour. Même dans la plus petite start-up un peu structurée, on se voit remettre dès la première heure un livret de « Procédures » dont on vous recommande la lecture attentive. A travers tous les aspects couverts, du très concret (horaires, formulaires, notes de frais, code d'habillement), au plus élaboré (qui peut signer quoi, comment communiquer) voire au philosophique (valeurs, finalités), c'est une façon de voir le monde et de le pratiquer qui se révèle. Il est bien rare qu'à un moment ou l'autre de la lecture, on ne soit pas amené à se dire « Tiens , ils font comme ça, eux » ?

Ce bon vieux recueil de « *procedures and policies* » est l'ancêtre lointain d'un outil moderne, qui semble pouvoir jouer le rôle de chaînon manquant entre les potentialités de la personnalité de l'entreprise et la réalité de son action : *le Way* (référentiel de pratiques de management, constitué de mécanismes d'auto-évaluation et d'amélioration continue de la performance 360° : performances commerciale, financière, environnementale, sociale, sociétale y sont traduites en une structure intelligible de politique, pratiques et indicateurs de performance).

---

1 Lettre Stratégie N° 1 : « La méthode FFI »

Un *Way* est beaucoup plus compact qu'un recueil de procédures, plus utilisable qu'une charte, plus intelligible qu'un seul tableau d'indicateurs. Un bon *Way* présente « sur un plateau » et de manière consolidée, pour chaque niveau managérial, les champs prioritaires de la performance à ce niveau. L'idée de base est de définir les pratiques adéquates pour que la personnalité de l'entreprise (sa culture, sa vision, ses valeurs) puisse s'y exprimer et ainsi permettre à l'entreprise de se différencier, de « sortir du lot », comme de s'améliorer continuellement. On y reflète la volonté du CEO (et de son Conseil), les pratiques devant permettre la différenciation, et ceci constituant l'une de ses armes face à la concurrence.

Une autre idée de base est d'y mêler ambitions « traditionnelles » (ventes, croissance, profit, maîtrise de risques) et ambitions « nouvelles » (performances environnementale, sociale, sociétale, éthique, etc).

Pour refléter les contextes spécifiques dans lesquels opèrent les différentes entités et managers (Inde ou Allemagne ? Direction régionale ou équipe technique ? BU Services ou BU Produits ? Etc.), ces *Ways* doivent impérativement conserver une certaine capacité à refléter les disparités.

Ces outils peuvent être structurés avec des prismes variés : certains choisiront de décomposer les pratiques attendues par « partie prenante » (client, fournisseur, collaborateur, société civile, actionnaires, etc.), respectant ainsi les codes RSE de l'ISO 26 000, qui décrivent la performance de l'entreprise au travers de ses différentes formes d'interactions avec ses parties prenantes externes. L'écueil de ce type d'approche est un risque de trop forte déconnexion avec les axes habituels d'analyse de la performance (CA, rétention client, rentabilité, innovations, etc). On peut citer dans cette catégorie

la première génération des *Ways* conçus par (et pour ?) les directions Développement Durable des grands groupes. Complets – souvent trop d'ailleurs – ces référentiels pourtant intelligents n'ont pas souvent réussi à briser la glace et s'imposer comme des outils de management pris au sérieux. Procédure additionnelle, annuelle, facultative, déconnectée du « core business », qui plus est consommatrice en temps, elle n'a souvent livré que peu de progrès.

D'autres approches - historiques également – se sont plus focalisées vers l'interne. Elles couvrent le socle commun de pratiques de management attendues pour gérer l'activité (organisation, flux de communication et de coopération internes, gestion des initiatives, innovation, éthique des affaires,...). On peut ici faire référence aux démarches de Qualité, ISO 9000, EFQM, et autres systèmes prônant la traduction en systèmes de management certifiables de pratiques non-négociables. Pas suffisamment stratégiques, pas assez portées par le COMEX, ces démarches ont rarement été considérées comme de réelles armes stratégiques.

Pour un CEO, et la bonne marche d'une entreprise, le bon référentiel est celui qui permet de cibler ses domaines d'exécution prioritaires en les choisissant parmi des champs de performance pouvant être très hétéroclites (exemple : intimité client, gestion des risques financiers, intensité CO<sub>2</sub>, réduction de la dépendance par rapport à des ressources critiques...) en formalisant les modalités de management associées. Ce type de référentiel fait enfin converger les approches externes (traditionnellement portées par les directions RSE) et internes (portées par la Direction Générale et la Direction Financière), sait sélectionner les quelques domaines clés de risques et d'opportunités, et réussit à traduire sous forme de pratiques actionnables ce qui préalablement était enfoui dans une kyrielle de politiques.



Le bon *Way* doit guider l'action, modeler les réflexes de chacun, dans l'esprit de la culture d'entreprise. Un exemple savoureux est fourni par la marine US : tous les marins américains vous diront qu'il y a trois manières de faire les choses : « *The right way, the wrong way and the Navy way!* ». Cela est dit certes avec une touche d'humour, mais surtout avec un fier sentiment d'appartenance.

## La quête de performance durable : à petits pas ou droit au but ?

Pour construire son référentiel « *Way* », le CEO doit d'abord avoir défini sa stratégie et constitué son équipe de confiance. En fonction de sa stratégie et des valeurs qu'il a déjà énoncées, il lui incombe de déterminer les pratiques de management qu'il entend promouvoir, celle qu'il veut bannir. À côté de ces *Ways*, une fois les champs clés de la performance identifiés, et les pratiques sous-jacentes définies, il s'agit de bien intégrer ces mêmes champs au sein des tableaux de bord d'indicateurs de pilotage, au cœur du processus de planification stratégique, de budgétisation, de rémunération variable, de formation, ou encore de communication externe et interne. C'est en concevant ces architectures cohérentes tout autant qu'agiles, pleinement au service de la stratégie et personnalisées aux contextes d'affaires locaux, en les déployant et ancrant dans chaque branche de l'organisation, que l'excellence multi-facette est atteignable.

Quand Novo Nordisk ou Rhodia construisent leur *Way*, ils cherchent à sécuriser leurs acquis fondamentaux, à sélectionner les thématiques RSE ayant un impact tangible sur leur performance durable, pour envisager sereinement leur croissance, tout en veillant à ce que le *Way* soit suffisamment souple pour s'adapter aux mutations de l'entreprise.

Si le référentiel de pratiques de management n'offre pas à coup sûr la célébrité (ce qui n'est d'ailleurs pas son objectif !), il permet à l'entreprise de mieux valoriser sa personnalité auprès de ses parties prenantes, comme de servir de repère au quotidien à ses meilleurs ambassadeurs, ses managers, qui pourront dire « *We have our way of doing things!* »

Au final toute chrysalide aspire à devenir papillon, et tous les papillons veulent durer plus d'un jour... Le référentiel y aidera puissamment le CEO.

Xavier Houot | Benjamin Gietzendanner | Cédric Héron

 @BearingPoint\_FR

Contact : [xavier.houot@bearingpoint.com](mailto:xavier.houot@bearingpoint.com)

Rédaction : Maurice Marchand-Tonel  
Coordination et diffusion : Sandrine Pigot  
Chef de projet : Emilie Lefèvre

## A propos de BearingPoint

BearingPoint est un cabinet de conseil indépendant dont le cœur de métier est le Business Consulting. Il s'appuie sur la double compétence de ses consultants en management et en technologie. Animés par un véritable esprit entrepreneurial et collaboratif, nos 3500 consultants sont engagés à créer de la valeur et obtenir des résultats concrets, aux côtés de leurs clients. Ils interviennent de la définition de la stratégie jusqu'à la mise en œuvre des projets de transformation.

Nous faisons nôtres les priorités de nos clients, c'est pourquoi depuis plus de 10 ans, les deux tiers de l'Eurostoxx 50 et les plus grandes administrations nous font confiance.

Pour plus d'informations :

[www.bearingpoint.com](http://www.bearingpoint.com)

 @BearingPoint\_FR

« Deviens ce que tu es »  
(Pindare, repris par Nietzsche)








# BearingPoint®

[www.bearingpoint.com](http://www.bearingpoint.com)

 [@BearingPoint\\_FR](https://twitter.com/BearingPoint_FR)

