

**Les Petits Déjeuners
Confidences**

*organisés grâce aux parrains
de l'École de Paris :*

Accenture
Air Liquide*
Algoé**
ANRT
AtoFina
Caisse Nationale des Caisses
d'Épargne et de Prévoyance
CEA
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNRS
Cogema
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Centre de Recherche en gestion
de l'École polytechnique
Danone
Deloitte & Touche
École des mines de Paris
EDF & GDF
Entreprise et Personnel
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
France Télécom
FVA Management
IDRH
IdVectoR*
Lafarge
Lagardère
Mathématiques Appliquées
PSA Peugeot Citroën
Reims Management School
Renault
Saint-Gobain
SNCF
Socomine*
THALES
TotalFinaElf
Usinor

*pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation

**pour le séminaire
Vie des Affaires

(liste au 1^{er} novembre 2001)

**CONSEIL INTERNE :
CIMETIÈRE POUR ÉLÉPHANTS,
OU NOUVEAU LIEU D'EXPRESSION
DES TALENTS ?**

par

Brigitte GUÉNARD et Yves LE DAUPHIN
THALES Missions & Conseil

Séance du 24 avril 2001
Compte rendu rédigé par Frank Vermeulen

En bref

Pour remédier à un problème récurrent de “disponibilité légitime”, THALES a créé une structure de conseil interne qui accueille les cadres et les ingénieurs en détachement temporaire. Pendant une période de dix-huit mois, ceux-ci apprennent le métier de consultant et mettent leur expérience opérationnelle au service du déploiement des orientations stratégiques du groupe dans les unités. Même s'il reste à transformer l'essai, le bilan des deux premières années de THALES Missions & Conseil prouve déjà tout l'intérêt de cette structure pionnière, autant pour un groupe en profonde mutation que pour des individus en quête de mobilité.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse
des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

EXPOSÉ de Brigitte GUÉNARD et Yves LE DAUPHIN

Dans des grands groupes comme le nôtre, il y a en permanence des cadres et des ingénieurs qui sont momentanément en “disponibilité légitime”, c’est-à-dire sans affectation précise à la suite d’événements indépendants de leur volonté. C’est le cas, par exemple, lorsqu’un expatrié revient en France ou quand une fusion-acquisition crée des postes en doublon. Cela peut aussi être la conséquence d’un décalage important entre la phase de proposition et la réalisation effective d’une affaire, ce qui arrive assez fréquemment dans nos métiers.

Quelle qu’en soit la raison, cette inoccupation forcée est toujours une source de frustration, voire de démotivation pour l’individu. Pour y remédier, la direction générale du groupe a décidé de créer une structure, THALES Missions & Conseil (TM&C), en s’inspirant d’une expérience analogue menée chez Schneider Électrique. D’autres initiatives avaient déjà vu le jour ces dernières années ; des structures avaient notamment été mises en place pour diffuser les curriculum vitae et détecter les postes à pourvoir au sein du groupe ou à l’extérieur. Mais cela n’avait jamais très bien marché car, si on générait bien de nombreuses propositions, on trouvait rarement le bon candidat disponible pour les postes proposés.

La genèse et les principes fondateurs

TM&C a été créée officiellement le 1^{er} juin 1999, par Denis Ranque, président de THALES. La structure est devenue réellement opérationnelle le 1^{er} octobre 1999. Entre-temps, nous avons bien sûr mis en place toute la logistique, les bureaux, les fournitures, ... et recruté les premiers consultants. Nous avons également voulu prendre suffisamment de recul pour réfléchir aux finalités de TM&C, et bâtir une vision sur des principes fondateurs pérennes.

Une sélection rigoureuse de candidats expérimentés

Contrairement à l’initiative de Schneider Électrique Conseil qui ne choisissait pas réellement ses candidats mais intégrait l’ensemble des personnes victimes d’un plan social, nous procédons au sein de TM&C à une sélection rigoureuse et, parmi les 200 “thalésiens” rencontrés depuis notre création, nous avons retenu uniquement ceux qui nous paraissaient effectivement à même d’exercer une activité de conseil.

Ces candidats consultants se trouvent généralement en situation de disponibilité ; beaucoup sont des cadres expérimentés, avec une moyenne d’âge d’environ quarante-cinq ans. La plupart des métiers sont représentés, avec néanmoins une dominante dans le management des systèmes complexes puisque ces métiers constituent le *core business* de THALES.

Les vertus du détachement temporaire

L’équipe TM&C ne comprend que cinq permanents car tous nos consultants sont temporairement détachés de leur unité. La durée de leur détachement est volontairement limitée à une période de dix-huit mois afin de les placer dans une dynamique de mobilité. C’est le laps de temps qui s’avère généralement nécessaire pour qu’ils puissent expérimenter et acquérir les nouveaux comportements qui sont de plus en plus indispensables dans les grands groupes.

Ce détachement temporaire évite également que la structure ne devienne une voie de garage pour des personnes non performantes ou qui ne seraient pas dans une dynamique de mobilité. Ne serait-ce que par le profil des personnes qui nous rejoignent aujourd’hui, on voit bien que ce choix initial a permis, dès la création de TM&C, de rentrer dans une spirale assez vertueuse.

L'image de marque de la direction des opérations

Cela dit, nous craignons évidemment d'avoir un problème d'image de marque et d'être considérés comme un cimetière des éléphants, ou un SAMU social, plutôt que comme une véritable structure de conseil. TM&C a été rattachée à la direction des opérations et est de fait clairement reconnue au sein du groupe comme une structure opérationnelle.

Les bénéfices d'un parcours formateur

Avec l'arrivée des premiers consultants, TM&C a pris son véritable envol et, le 1^{er} octobre 1999, nous nous sommes donc retrouvés avec une dizaine de pionniers pour notre premier séminaire d'intégration. C'est l'étape initiale du parcours formateur de dix-huit mois pendant lequel nos consultants apprennent à s'émanciper des comportements acquis dans leurs structures précédentes, encore souvent pyramidales et très hiérarchisées.

Retrouver la confiance en soi

Dans leur nouvelle *posture de consultant*, ils découvrent notamment comment s'adresser à un auditoire, démontrer la pertinence de leurs propositions et obtenir l'accord d'une équipe dirigeante. Certains font désormais des exposés qui sont d'un tout autre niveau que ce qu'ils avaient l'habitude de faire avant d'arriver chez TM&C ; ils ont complètement changé, sont mieux dans leur peau, et ont retrouvé une motivation. Ils s'aperçoivent qu'ils sont capables de faire autre chose et que leurs conseils sont valorisés.

Connaître et se faire connaître des décideurs

Ce parcours de consultant a d'autres effets bénéfiques. D'une part, il fournit de nombreuses occasions pour explorer les potentiels d'emplois qu'un groupe comme le nôtre offre en permanence et, d'autre part, il permet de mieux se faire connaître auprès des décideurs susceptibles de proposer un nouveau mandat. Le consultant est en situation d'instaurer des relations approfondies avec ses interlocuteurs et sur une durée plus longue que dans le cadre d'un simple entretien de recrutement.

Accroître l'autonomie, la responsabilité et le sens du résultat

Nous n'obligeons évidemment pas nos consultants à pointer tous les matins à 8h30 en arrivant sur le campus de l'université THALES à Jouy-en-Josas, là où nous sommes installés. Dans la plupart des cas, ils travaillent chez leurs clients, voire chez eux. Ce "nomadisme" accroît le sens de l'autonomie et de la responsabilité. Par contre, nous veillons au respect de nos règles internes et à la qualité des interventions car c'est le résultat qui compte !

L'offre et le positionnement compétitif

Afin de rester dans une spirale vertueuse nous avons délibérément choisi de ne pas être une structure subventionnée, ni un prestataire de conseil imposé par le groupe. Il n'était pourtant pas du tout exclu qu'une unité opérationnelle, ayant recours à une firme de conseil, soit obligée d'examiner d'abord si TM&C ne serait pas en mesure de satisfaire son besoin.

Typologie des missions

L'une de nos craintes était de ne pas avoir de missions en dehors des premiers contrats venus par le biais des personnes qui soutenaient notre projet. Finalement, nous nous sommes positionnés sans problème au sein du groupe et aujourd'hui, l'on ne peut pas dire que nos affaires viennent uniquement par sympathie. À peu près 60 % à 80 % de nos missions sont de type opérationnel, ce que nous appelons le *déploiement*, et elles relevaient jusqu'à présent du terrain des cabinets extérieurs.

Nous avons également été agréablement surpris de constater qu'environ 60 % de nos missions sont récurrentes, ce qui signifie que nos consultants font un travail de qualité. L'ensemble représente près de deux cents interventions, dont 80 % pour un montant inférieur à 100 KF, voire de toutes petites missions de l'ordre de 15/20 KF à un taux moyen de 5 KF/jour.

L'avantage concurrentiel des consultants externes

Bien évidemment, nous ne cherchons pas du tout à rivaliser avec les consultants externes qui sont bien mieux positionnés que nous sur un certain nombre de créneaux. C'est en particulier le cas de l'analyse stratégique, du *benchmarking* et d'autres apports de méthodes innovantes ou inspirées de ce qui se fait Outre-Atlantique. Nous ne prétendons pas non plus avoir la même acuité qu'un œil extérieur, qui s'avère indispensable lorsqu'il s'agit de remettre en cause une organisation ou une stratégie existante.

Le créneau de TM&C : le déploiement opérationnel

En revanche, lorsqu'il s'agit de déployer des recommandations, de veiller à ce qu'un projet soit véritablement mis en œuvre sur la durée et d'assurer qu'il irrigue l'ensemble des structures d'une unité, nous sommes sans aucun doute plus efficaces.

Les grands cabinets confient généralement cette partie à des juniors qui ne connaissent pas notre métier, tandis que nos consultants sont tous des gens expérimentés, issus d'une entreprise du groupe. Nos prestations reviennent deux fois moins cher, bien que nous soyons plus réactifs. Par ailleurs, TM&C contribue à son échelle, à diminuer le montant global de la facturation des cabinets de consultants extérieurs.

Le complément naturel des firmes de conseil

Une autre surprise a été de constater que nous réalisons près de 40 % de notre chiffre d'affaires en partenariat avec des grandes firmes de conseil. Elles ne nous considèrent pas comme un concurrent, mais comme leur complément naturel lorsqu'il s'agit de mettre en œuvre des stratégies de progrès, de conduire effectivement le changement sur le terrain et déployer des politiques ou des actions *corporate* dans nos grandes unités. C'est pour les mêmes raisons que nous avons développé des liens étroits avec les structures de conseil du groupe.

Enjeux et perspectives d'évolution

Deux ans après sa création, TM&C compte quarante personnes, et est financièrement équilibrée. Le chiffre d'affaires réalisé en 2000 a été de vingt-cinq millions de francs. Parmi les pionniers du début, une dizaine de consultants ont déjà retrouvé un poste dans le groupe. Ces gens-là revivent ! C'est à la fois la preuve qu'un parcours comme consultant chez TM&C est une réponse satisfaisante au problème de la disponibilité légitime, et une illustration concrète du programme *People First*, en vigueur chez THALES.

Il ne s'agit pas pour autant de crier victoire, car nous n'avons pas encore complètement réussi. Mais, les enjeux sont stimulants et les perspectives d'évolution prometteurs. Voici quelques pistes pour conclure.

La légitimité économique

Autant une initiative comme la nôtre est tout à fait en ligne avec la volonté de THALES d'être une entreprise citoyenne, autant la question de notre légitimité économique reste posée. Puisqu'une entreprise doit faire du profit, nous devons aussi être capables de dresser le bilan de notre contribution économique. Depuis le démarrage, notre premier souci a toujours été de ne rien coûter au groupe, mais d'être à l'équilibre. Avec dix-huit postes de travail pour cinquante personnes, nous économisons déjà des locaux ; sans oublier qu'avec une équipe réduite à cinq permanents, nous sommes une structure économe. Maintenant, le nouveau défi

est de savoir combien d'argent on fait gagner au groupe, et cela s'avère beaucoup plus délicat puisqu'il s'agit d'évaluer des éléments intangibles. Par exemple, comment chiffrer précisément la valeur ajoutée des gens qui étaient démotivés et qui se retrouvent à nouveau en situation de réussite ?

Capitaliser les savoirs

Un autre enjeu est la capitalisation des savoirs. Celle-ci fait naturellement partie de nos objectifs pour l'ensemble de nos missions et c'est une autre façon de faire gagner de l'argent au groupe. Dans le cadre des accords sur les 35 heures, par exemple, au moins sept ou huit entités ont bénéficié du capital d'expériences que nous avons constitué avec les uns et les autres pour maîtriser le temps de travail. La légitimité de TM&C dépend aussi de notre capacité à renforcer la synergie avec d'autres instances du groupe, comme les unités de capitalisation des méthodes et outils, avec THALES Université et tout le réservoir des ressources humaines.

Au carrefour de plusieurs ambitions

À nos débuts, certains disaient « *vous êtes une voie de garage, une société d'outplacement, d'intérim...* », mais les faits ont finalement démontré que TM&C est une structure pionnière en termes de gestion des ressources humaines. Dans ce domaine, il est clair que nous n'avons pas encore exploité toutes les possibilités et l'on nous suggère d'ailleurs de créer un dispositif d'orientation de carrière. Par exemple, on pourrait concevoir un "parcours de fin de carrière" pour un certain nombre de personnes expérimentées qui désirent passer de l'opérationnel au conseil et dont le capital d'expérience est précieux pour le groupe. Et pour les jeunes aussi, TM&C pourrait devenir un excellent "parcours d'entrée dans l'entreprise", un moyen pour la connaître mieux et se positionner sur un poste.

Étant donné qu'un groupe comme le nôtre est en profonde mutation, lance des grandes actions de progrès, et veut faire en sorte que ses politiques se déploient, la consolidation de notre activité de transfert de grands projets ou de décisions de plans *corporate* vers les unités opérationnelles est une autre possibilité d'évolution.

Nous sommes assez souvent sollicités par nos dirigeants - suivant leur sensibilité - pour faire évoluer la mission finale de TM&C, soit vers une mission complètement dédiée au "business" (ce qui aurait à terme pour conséquence de nous fondre dans les structures opérationnelles), soit dédiée exclusivement à la gestion des ressources humaines. Pour respecter notre identité, nous avons le souci permanent de maintenir un équilibre entre ces différentes ambitions.

DÉBAT

Le profil du bon consultant

Un intervenant : *Selon quels critères sélectionnez-vous vos consultants ?*

Yves Le Dauphin : Nous recrutons uniquement des gens volontaires pour rejoindre TM&C. Hormis la motivation du candidat, nous nous basons en premier lieu sur ses aptitudes comportementales "naturelles" : capacité d'écoute, aptitude à communiquer, sens relationnel... qui sont indispensables pour exercer convenablement le métier de consultant. Deuxièmement, il doit posséder un savoir-faire, une expertise, directement et assez facilement exploitable au sein du groupe. Troisièmement, nous vérifions également le degré d'"employabilité" du candidat. Pendant les dix-huit mois qu'il reste chez nous, il doit être capable de construire un projet professionnel solide et trouver assez naturellement un poste ailleurs, de sorte que nous puissions maintenir un flux suffisant et faciliter la mobilité à l'intérieur du groupe.

Int. : *En dix-huit mois, vous avez retenu quarante-cinq candidats... Quelle est l'origine de ce nombre ?*

Brigitte Guénard : Ce choix est lié à la taille du marché accessible aujourd'hui, mais je pense qu'il faudrait être entre quatre-vingts et cent personnes pour atteindre une taille critique suffisante. Ceci dit, gérer une structure de cinquante personnes est dans les limites de ce que l'on sait faire actuellement ; pour passer à cent consultants, il faudrait réfléchir à un autre mode de fonctionnement.

Ni trop jeune, ni trop âgé

Int. : *Pourquoi vous arrive-t-il le plus souvent de refuser des candidatures ?*

B. G. : Il est plutôt rare que nous récusions un candidat pour une raison comportementale, puisque notre vocation consiste aussi à développer des compétences comportementales au sein du groupe. En revanche, il nous est arrivé de refuser des jeunes cadres en quête de mobilité ; nous les avons aidés à recadrer leur demande et comprendre qu'à leur âge, il y avait d'autres solutions pour satisfaire leur désir de changement. Il nous est également arrivé de ne pas retenir des candidats qui avaient 55/56 ans. Nous leur avons conseillé de vivre une mobilité dans le groupe, pendant qu'ils étaient encore opérationnels, plutôt que de la vivre après avoir passé dix-huit mois chez TM&C, ce qui serait peut-être plus difficile.

Int. : *En cas de refus, comment faites-vous pour que cela ne se sache pas trop ?*

Y. L. D : Les candidats qui viennent nous voir rencontrent également d'autres offreurs d'opportunités au sein du groupe. Ils se sont souvent déclarés officiellement en situation de mobilité et les responsables des ressources humaines sont donc généralement au courant de leurs démarches. S'ils le souhaitent, nous leur garantissons évidemment la stricte confidentialité.

Former au conseil des gens d'expérience

Int. : *Quelle formation spécifique aux métiers du conseil donnez-vous à tous ceux qui vous rejoignent ?*

B. G. : Former quelqu'un au métier de consultant, c'est lui apprendre d'abord à gagner et mener une mission jusqu'au bout. Puisque nous sommes tous des commerçants, notre séminaire d'intégration est donc avant tout orienté vers le commercial : comment se conduire face à un client, comment l'écouter, faire une présentation orale, vendre une mission.

Y. L. D : Une autre partie importante de la formation est consacrée à la méthodologie, aux grands outils traditionnels du consultant. Nous voulons aussi donner à TM&C une vraie personnalité, un esprit d'équipe autour des mêmes objectifs et principes de fonctionnement. Il est tout à fait frappant de voir des cadres supérieurs, qui nous ont rejoints et sont habitués à leur bureau, leurs secrétaires... s'adapter très rapidement à l'absence d'un bureau dédié, et stocker leurs affaires personnelles dans un caisson. Nous avons le souci de faire passer ces grands principes, de faire en sorte que nos consultants intègrent ces comportements nouveaux.

Int. : *Avez-vous connu des échecs avant le délai des dix-huit mois ?*

Y. L. D : Tout le monde n'a évidemment pas le même talent pour faire du conseil, mais nous n'avons encore jamais eu d'échec. Une seule fois, un client nous a demandé de retirer un consultant avec qui ça ne collait pas. Il faut toujours avoir en tête que nous ne sommes pas des consultants d'expérience, mais des gens avec de l'expérience qui font du *consulting*.

Int. : *Quels outils avez-vous mis en place pour capitaliser les compétences ?*

B. G. : Nos consultants ne sont pas des gens de métier et ils ont plutôt tendance à faire de la capitalisation informelle par le travail en équipe. Parmi les dispositifs originaux que nous avons mis en place, il y a les rencontres autour d’“exposés techniques”. Le prochain exposé est consacré au rôle des directions *corporate* ; l’équipe qui a accompagné une grande unité dans le déploiement de cette nouvelle dimension groupe, nous expliquera ce qu’elle a appris des consultants extérieurs et nous présentera les méthodes adéquates. Via le *knowledge management*, nous développons également des partenariats avec des grands cabinets qui nous apprennent leurs propres méthodes et techniques de capitalisation des connaissances.

Sous le charme du consulting

Int. : *Avez-vous déjà été confrontés au problème de consultants qui voulaient rester au bout des dix-huit mois chez TM&C ?*

B. G. : Oui, il faut parfois qu’on en pousse dehors ! C’est une des limites de notre fonctionnement actuel et nous allons certainement être conduits à proposer un passage plus pérennisé chez TM&C sur trois, quatre ou cinq ans pour ceux qui ont le talent de devenir consultants.

Y. L. D : Il est vrai que certains découvrent les charmes du *consulting* et n’ont pas du tout envie de rejoindre ensuite les structures traditionnelles. A priori, s’ils veulent être consultants, ils doivent trouver un poste à l’extérieur du groupe. Cela me rappelle quelqu’un dont j’étais le tuteur pendant dix-huit mois ; alors qu’il n’avait au départ qu’une seule idée en tête, retrouver un poste chez THALES, il est aujourd’hui en train de créer un cabinet de conseil.

Créer une demande récurrente

Int. : *J’aimerais trois exemples de missions : une petite, une moyenne et une grosse.*

B. G. : Une petite mission c’est, par exemple, l’aide au choix d’un cabinet conseil extérieur lors de la fusion avec RACAL. Je crois que la “chasse au gaspi” est un bon exemple pour illustrer une mission de taille moyenne : il s’agissait d’un audit pour simplifier les procédures de *reporting*, au niveau du groupe, en mesurant l’écart entre les demandes du siège et le ressenti des unités. L’exemple d’une grande mission, c’est l’aide à la mise en place de nouvelles pratiques en gestion des affaires en coopération avec le cabinet CSC Peat Marwick. C’est typiquement le genre de mission où nos compétences dans le “déploiement” permettent d’accélérer la modification des comportements. Derrière le travail de mise en place des programmes par le cabinet extérieur, il fallait non seulement former les gens à l’utilisation de l’outil mais aussi aux concepts, au changement comportemental dans la conduite des affaires. C’est une belle mission qui mobilise huit consultants depuis une année.

Int. : *Beaucoup de vos missions tournent autour de 15 à 20 KF soit trois ou quatre jours/homme sur la base de 5 KF par jour, et 80 % de vos missions sont en dessous de 100 KF, soit vingt jours/homme. En même temps, 60 % de vos missions couvrent l’opérationnel et le déploiement. Comme vous l’évoquiez vous-mêmes, cela prend parfois des semaines pour installer un micro dans un bureau. Qu’est ce que vous pouvez déployer en quatre semaines, voire en trois à quatre jours ?*

B. G. : En fait, c’est une facturation successive de différents modules d’une même mission. Souvent, nous démarrons par deux/trois jours de cadrage pour 15 KF, puis ça continue avec 30 KF pour les premières actions et ainsi de suite. Cela veut dire que nous avons un mode de fonctionnement absolument réactif. Il arrive qu’on nous appelle, par exemple, le vendredi soir : « *Est-ce que vous avez quelqu’un lundi pour m’aider ?* » On répond oui, bien sûr, car on sait que l’on aura la commande puisque c’est quelqu’un du groupe. Cela revient à créer une demande récurrente, et notre force est là !

Int. : *Là, c’est de l’intérim !*

B. G. : Cela y ressemble un peu, mais ces interventions relèvent du conseil.

Tarif consultant et coût du déploiement

Int. : *N'envisagez-vous pas de doubler vos tarifs, ou de les augmenter notablement ? Parce qu'il y a là une chose un peu curieuse, 5 000 francs par jour, ce n'est même pas le prix d'un junior, débutant, inexpérimenté.*

Y. L. D : On n'a pas huit étages avenue Georges V ! Non, mais 5 000 francs, c'est le prix moyen avec une structure légère et sans objectif de marge. C'est en fait le produit d'un calcul : le salaire annuel chargé de nos consultants, qui oscille en moyenne autour de 700 000 francs, divisé par le nombre de jours ouvrables. Mais pour être tout à fait précis, on a trois tarifs : junior, expérimenté et senior.

Int. : *D'accord, mais il y a quand même une référence qui est le prix de revient et une autre qui est le prix de marché.*

B. G. : Oui, il est clair que ce n'est pas le prix de marché. Mais il faut être réaliste ; je pense qu'une structure comme la nôtre devra toujours avoir des prix plus compétitifs en interne. Car c'est parce que nous sommes moins chers, à qualité égale, que nous sommes capables d'aller beaucoup plus loin dans l'accompagnement du projet. Dans un certain nombre de cas, on sait très bien que lorsque le consultant extérieur s'en va, on perd une certaine énergie, et le client peut se dire parfois qu'il a dépensé tout ça pour pas grand-chose.

Int. : *Vous avez beau défendre l'idée que l'essentiel de votre activité c'est le déploiement, n'êtes-vous pas en concurrence avec les cabinets extérieurs ?*

Y. L. D : Ce ne sont pas les 25 millions que nous avons réalisés l'année dernière, ou les 35 à 40 millions que nous comptons faire cette année, qui remettront sérieusement en cause les performances économiques des grands cabinets, dont le chiffre d'affaires s'élève à plusieurs centaines de millions de francs. Dans un groupe comme THALES, personne n'est capable de dire exactement quel est le montant de la facture globale payée à ces grands cabinets, mais on est loin du compte.

Int. : *On reproche toujours aux consultants, soit de donner des idées et de ne pas les mettre en œuvre ou de donner des idées difficiles à mettre en œuvre, soit de chercher toujours à en rajouter pour continuer à mettre en œuvre. Au fond, vous avez résolu le problème en intervenant finalement au prix coûtant. Si les consultants se mettaient à vendre la mise en œuvre au prix coûtant, ils pourraient rester longtemps.*

Y. L. D : Oui, à ceci près qu'au-delà du prix coûtant, nous sommes également plus aptes à faire cette mise en œuvre parce que nos consultants connaissent intimement le groupe THALES, sa culture, son histoire, ses métiers et souvent aussi les hommes qu'ils accompagnent. Autant notre proximité culturelle nous prive de la possibilité qu'ont les consultants de remettre franchement en cause l'existant, autant elle constitue une aide précieuse pour assurer la mise en œuvre d'un projet jusqu'au succès.

Poujadisme vis-à-vis des consultants

Int. : *Êtes-vous au courant de démarches similaires dans d'autres entreprises ? Avez-vous déjà été approchés par certains groupes à ce propos ?*

B. G. : Effectivement, d'autres entreprises réfléchissent à la création de structures analogues et nous sommes en train d'étudier la mise en place d'un club d'utilisateurs. Certains groupes, en particulier EDF, Usinor, Schneider, ont pris des initiatives équivalentes, mais à partir de concepts ou sur des objectifs un peu différents des nôtres.

Y. L. D : C'est une réflexion qui est appelée à se développer dans la mesure où on assiste, me semble-t-il, à un "poujadisme" grandissant vis-à-vis de cabinets de conseil. Je le dis aux consultants qui sont ici de façon tout à fait sincère : les décideurs dans les entreprises ont le sentiment que, depuis des années, les consultants ont beaucoup trop tiré sur la corde.

Le péril jeune

Int. : *Je voudrais faire un commentaire à propos de ce qu'on peut appeler le péril jeune ou le jeunisme dans les entreprises. Récemment, j'ai rencontré quelqu'un de trente ans qui est DRH dans une filiale d'un grand groupe ; il a commencé à vingt-six ans comme DRH. Lorsque je lui fais remarquer qu'il est un peu jeune pour être DRH, voici le dialogue qui s'établit :*

« - Ah oui, mais chez nous maintenant, il y en a qui sont DRH à vingt-quatre ans et qui ont de petites unités.

- Bon, DRH c'est bizarre, ne faut-il pas une certaine sagesse... ?

- Vous savez, chez nous, la moyenne d'âge des dirigeants opérationnels est de trente-deux ans ... »

Je me demande si le genre de structure que vous créez n'a pas un certain avenir à condition qu'elle redonne une légitimité à des personnes expérimentées.

B. G. : Nous allons proposer à la direction générale un certain nombre d'évolutions par rapport à nos principes fondateurs d'origine, et notamment pour les plus de cinquante-cinq ans. Il pourrait y avoir un vrai intérêt à les intégrer jusqu'à l'âge de la retraite chez TM&C, où ils seraient principalement dédiés à des activités de partage d'expériences et de tutorat de jeunes.

Int. : *J'ai rencontré plusieurs PDG qui pensent qu'au-delà de trente-cinq ans, on n'apprend plus rien de nouveau !*

Y. L. D : Je vais être un peu cynique, mais ce "jeunisme" pourrait être un créneau de développement pour une structure de conseil interne comme TM&C, une condition de sa réussite. Autrement dit, les entreprises pourraient effectivement nommer des managers de plus en plus jeunes à condition de disposer d'un réservoir d'anciens, capables de coacher ces jeunes dirigeants.

Présentation des orateurs :

Brigitte Guénard : diplômée de l'Institut National des Sciences Appliquées de Lyon. Elle a occupé dans la filiale Communications de THALES le poste de directeur qualité et opérations de progrès en charge de la mise en place des actions d'amélioration de la compétitivité. Auparavant, elle avait exercé différentes fonctions dans le domaine spatial au sein de la Société d'Études et de Réalisation Nucléaire (SODERN). Elle est directrice de THALES Missions & Conseil depuis mai 1999.

Yves Le Dauphin : diplômé de l'Institut Parisien d'Urbanisme et de l'ISSEC (groupe ESSEC – cycle management et ressources humaines) ; après avoir travaillé cinq ans dans le groupe Creusot-Loire dans le domaine des travaux neufs puis des ressources humaines, il a rejoint en 1985 Thomson-CSF où il a occupé divers postes de responsable de formation et de développement du personnel, ainsi que des postes de direction des ressources humaines ; il fait partie de l'équipe de management de THALES Missions & Conseil depuis mai 1999.

Diffusion novembre 2001