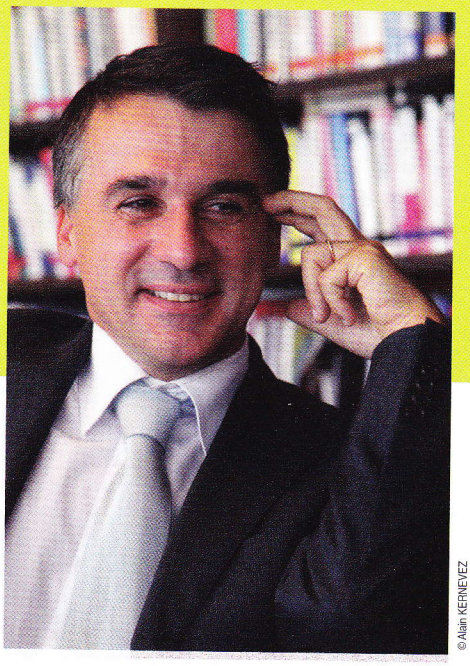
INTERVIEW

HERVÉ BACULARD

PRÉSIDENT DU SYNTEC MANAGEMENT

Entretien réalisé par Edgard ADDED, Directeur de la revue RH&M
et Anne-Lyse JOLIOT, Dirigeante ALJ RESSOURCES



© Alain KERNEVEZ

Question : Hervé Baculard vous venez de prendre vos nouvelles fonctions en tant que Président de Syntec Conseil en Management. A l'aube de ce mandat, où en est Syntec Management aujourd'hui, quelles sont ses activités et combien de membres y sont répertoriés ?

Hervé BACULARD : Ce syndicat professionnel, unique en Europe, regroupe 85 cabinets représentant environ 60% de l'offre de conseil en France. La spécificité de ce syndicat professionnel, est de rassembler des sociétés de toutes tailles. L'un de ses atouts majeurs s'illustre d'ailleurs dans la diversité de ses sociétés adhérentes, non seulement par leur taille mais également par l'approche du conseil qu'elles proposent. Le nombre de consultants avoisine les 40 000 personnes pour un CA compris entre 6 et 7 Mds. Ce syndicat est le porte-parole des consultants en France.

Question : Quelle est la définition du Management pour le SYNTEC ? Qu'entend-on par Management ?

H.B. : Difficile question ! Dans un premier temps, revenons sur une définition théorique du management. Le management répond à 3 objectifs qui sont : diriger une entreprise, assurer sa pérennité et développer sa compétitivité au service de toutes les parties prenantes, clients, collaborateurs et actionnaires. Au-delà de cette définition théorique, les préoccupations managériales aux cours de ces 50 dernières années ont considérablement évolué. Si le management s'est d'abord ancré dans l'organisation du travail pour se développer ensuite vers la stratégie, puis dans la sophistication des process, des outils et méthodes, la priorité, ces dernières années, était donné au management des entreprises, de plus en plus grandes sur des territoires de plus en plus étendues.

Le champ prioritaire va se déplacer à nouveau sur le management des hommes. Notre travail est de réconcilier management des entreprises et management des hommes. Nous avons tous en tête des exemples qui montrent que le management des organisations n'a pas d'avenir sans la prise en compte des hommes. Cette évolution des préoccupations managériales s'explique tout à fait au regard des époques, des transformations sociétales et des marchés économiques. De plus, si pendant de nombreuses années, nous avons beaucoup investi sur le leadership (notamment avec les notions de gouvernances dans les grandes entreprises), notre conviction est qu'il faut remettre à l'honneur le management de proximité et redonner de l'autonomie aux structures locales : ceci permettra de trouver de nouvelles sources de compétitivité tout en réduisant la distance qui s'est creusée depuis de nombreuses années entre « l'élite » et le terrain.

Question : La gestion des hommes reste très complexe, comment apprend-on, finalement, à être manager ?

H.B. : C'est une question fondamentale car on pense trop souvent le management des hommes en termes de « ressources » comme on mesurerait ou optimiserait les « ressources financières ». On ne peut pas parler de « ressources » quand nous évoquons les collaborateurs de l'entreprise. Les salariés sont des actifs et non des ressources. Et forts de cette notion d'actif, le rôle des managers est d'en prendre soin. C'est un patrimoine sur lequel ils doivent veiller sur le long terme.

Pour aller plus loin, l'une des richesses d'une entreprise se lit à travers sa culture managériale. C'est elle qui marque sa singularité et souligne la capacité de son management à cultiver son domaine d'excellence, à développer de nouvelles techniques en laissant le champ libre à l'innovation et à la créativité.

Enfin, dans un monde en pleine mutation tel que le notre, donner du sens au changement, et fournir des repères est une nécessité absolue !

Question : En comparaison avec certains pays européens, comment expliquez-vous qu'en France la collaboration avec des consultants soit encore perçue comme une faiblesse ?

H.B. : Pour répondre à cette question prenons l'exemple Allemand qui nous intéresse tout particulièrement. En effet, à PIB équivalent, la « consommation » de conseil est 2 fois supérieure en Allemagne qu'en France. Il est intéressant de s'interroger sur le lien entre la compétitivité de ce pays et les investissements en conseil. Nous avons donc mené une étude en interrogeant les dirigeants des sociétés françaises dont voici le résultat: s'ils ont une bonne opinion de « leur » cabinet de conseil, aussi bien sur la qualité que sur la pertinence des travaux réalisés par les consultants, force est de constater, en revanche, que ces dirigeants n'ont pas forcément une bonne lecture de ce qu'est le conseil en général. Personnellement, j'en tire deux conclusions qui constituent deux défis supplémentaires à relever. La première : il faut avoir une démarche de pédagogie auprès des entreprises afin d'expliquer la valeur ajoutée de notre métier. La seconde couvre un champ beaucoup plus large : c'est la prise de conscience

des atouts qu'apporte le travail des consultants dans la compétitivité d'un pays.

Question : Quels sont les nouvelles orientations, les temps forts et les innovations que vous comptez mettre en place au SYNTEC ?

H.B. : Passionné par ce métier, en tant que Président de Syntec Conseil en Management, mon rôle est de développer l'action collective pour valoriser ce métier et son apport à la compétitivité des entreprises. Nos challenges sont de deux ordres : l'innovation et l'ouverture. A titre d'exemples, 3 actions emblématiques illustrent ce programme ambitieux :

1) l'organisation au printemps 2011, du 3ème Prix de la Recherche en Management. Notre souhait est de développer non seulement l'implication de notre profession dans la recherche et l'innovation managériales, mais également de renforcer nos liens avec les grandes écoles dont nous sommes, par nos adhérents, l'un des premiers recruteurs.

2) Autre projet d'envergure qui me tient à cœur : un travail sur la création de valeur dans nos métiers, à la fois pour la mesurer mais également pour l'expliciter. Dans ce cadre, nous avons mené une étude avec un professeur l'ESCP et les dirigeants qui nous entourent afin d'identifier ces valeurs. Aujourd'hui, trois valeurs ajoutées ont été retenues :

- La valeur fonctionnelle, c'est-à-dire celle qui répond 'au top' des connaissances, des techniques et de l'optimisation des process dans tous les grands domaines.
- La valeur normative, qui répond à la question : quelles sont les avancées en termes d'organisations et d'efficacité qui puissent permettre aux entreprises d'acquérir un avantage concurrentiel? Ces avancées se diffusant ensuite aux reste de l'industrie.
- La valeur transformationnelle, l'une des plus importantes à nos yeux, qui indique la faculté d'évolution d'une entreprise. L'aider à se transformer, à se « muscler », en tenant compte de l'environnement économique, financier et sociétal qui bouge en permanence, est l'une de nos principales missions.

3) Enfin, la rédaction d'un "Livre Blanc" qui correspond à la volonté de mettre en exergue les enjeux sur lesquels notre profession devra se positionner d'ici 2012 en termes d'utilité économique et sociale. Les 2 questions auxquelles il devra répondre sont :

Quel dessein pour la société et l'économie française en général ?

Quel est le rôle et la contribution des consultants en rapport avec ce dessein ?

Question : L'après crise et les multiples transformations auxquelles l'entreprise va être confrontée révèlent-elles de nouvelles offres de conseil ?

H.B. : Au cours des dernières années, les adhérents de Syntec ont prouvé qu'ils avaient une forte capacité de résilience. Aujourd'hui si le conseil respire mieux c'est aussi parce qu'il a pris cette crise du bon coté, notamment en veillant à préserver son capital humain. Alors que nous enregistrions une baisse de 7% du CA pour 2009, nos effectifs ont seulement baissé de 3 %. Concernant la reprise, on ne se pose pas la question de quels secteurs sont en redémarrage mais plutôt qu'elles sont les entreprises qui sortent leur épingle du jeu. Un élément de réponse ? Toutes les entreprises où le dirigeant

Anne-Lyse JOLIOT, Hervé BACULARD et Edgard ADDED

se différencie en insufflant une nouvelle énergie , en osant prendre des risques, en sachant saisir l'opportunité des nouveaux marchés et en faisant preuve de créativité et d'innovation ! C'est le rôle du consultant d'être initiateur auprès du dirigeant de ces mouvements et d'accélérer ces transformations.

Question : L'une de vos préoccupations, le management des hommes, se situe-t-elle également au niveau du mieux vivre en entreprise ? Quel est le rôle des DRH sur ce point ?

H.B. : Le mieux vivre en entreprise doit être le cheval de bataille des DRH. Ils sont être en première ligne sur ces enjeux majeurs. A eux d'inventer, d'accompagner les managers dans la mise en place et le respect de nouvelles pratiques de management. De nouveaux codes et repères doivent être développés afin de répondre aux attentes des parties prenantes. Devront être conciliées dans ce domaine les aspirations très différentes des générations comme la génération dite des « Y » ou celles des « Seniors ». Très attentifs à ces enjeux, nous avons réalisé le 2ème numéro de notre Web JT du Management sur cette question d'actualité : "Le Bien-être au travail est-il (encore) possible ?" Ces Web JT proposent des contenus en ligne sous la forme de débat entre personnalités et experts du monde économique ou politique sur un thème d'actualité. www.webjtdumanagement.com.

Question : Face à ces nouveaux enjeux, comment le CODIR doit-il évoluer ? Quels sont les points de vigilances ?

H.B. : Il est fondamental qu'il évolue car le CODIR n'est plus le seul centre d'influence dans l'entreprise. Aujourd'hui, le CODIR vit le pouvoir de l'information un phénomène qui dépasse les frontières de l'entreprise. Car au-delà du contenu de l'information, il y a cette notion de rapidité avec laquelle cette information est diffusée. Les questions auxquelles doivent répondre les CODIR sont : Comment fédérer, être maître d'un discours alors que les frontières de l'information justement n'existent plus ? Les centres d'influences ont été déplacés, D'autres "forces" s'exercent, notamment à travers les réseaux internes (plus ou moins favorables à la politique générale de l'entreprise), les réseaux sociaux locaux ou mondiaux, les lobbies ... L'enjeu du CODIR se situe donc à deux niveaux :

1/ Evoluer dans son mode de fonctionnement vis-à-vis de toutes les parties prenantes tout en étant vigilant sur ces nouveaux pouvoirs internes et externes, sur lesquels il n'a pas de prise

2/ Faire preuve d'innovation sur sa stratégie d'information et de communication.

Question : Dans un monde en pleine transformation, quels sont, selon vous, les principaux leviers stratégiques de l'entreprise de demain ?

H.B. : En conclusion, je reviendrai sur l'une de mes principales convictions. L'entreprise de demain ne marquera sa différence, et donc sa compétitivité, que si elle concentre son énergie sur trois axes fondamentaux, éléments sur lesquels le consultant peut avoir une forte valeur ajoutée :

Etre clair sur le dessein de l'entreprise qui va bien au-delà de la définition de sa stratégie,

Etre capable d'insuffler une énergie forte, favorisant l'innovation et la créativité,

Identifier et reconnaître les potentialités de ses actifs avec une approche de long terme.