

# LA LETTRE du *Dirigeant* vous propose ...

Un séminaire (en deux modules) réservé aux chefs d'entreprises et dirigeants

**“Alignez” vos ressources  
humaines sur les besoins  
de votre entreprise**

## **1. LE DIAGNOSTIC HUMAIN**

La méthode et les outils pour comprendre les ressources humaines et leur rôle dans la réussite de votre entreprise.

Paris, date à venir

## **2. L'ALIGNEMENT HUMAIN (\*)**

La méthode et les outils pour accorder vos ressources humaines avec les besoins de votre entreprise.

Paris, date à venir

# **LES RESSOURCES HUMAINES**

*La méthode et les outils pour optimiser votre capital humain*

*« La gestion stratégique est la responsabilité la plus importante pour un dirigeant d'entreprise, mais la gestion des ressources humaines est la responsabilité la plus difficile ».*

Ce séminaire en deux modules vous apporte les moyens pour concilier ces deux facteurs en mettant vos ressources humaines au service de votre stratégie.

(\*) Le second module est optionnel. La participation préalable au premier module est indispensable pour assister au second.



## Les RESSOURCES HUMAINES dans l'ENTREPRISE

Dans ce domaine, il existe souvent un fossé entre les intentions et la réalité, car il ne suffit pas de dire que les hommes sont le premier capital de l'entreprise pour que les problèmes soient résolus. À ce propos, les abonnés de *La Lettre du Dirigeant* estiment que, si le management stratégique est bien le sujet le plus important pour un dirigeant, la gestion des hommes est le sujet le plus difficile. Or la stratégie et les hommes se rencontrent nécessairement, puisque les seconds sont les leviers par lesquels la première se concrétise. La *Gestion Stratégique des Ressources Humaines* (\*) est donc à la fois importante et difficile ...

On peut cependant réduire cette complexité par deux préalables :

- Mieux comprendre les nombreux facteurs qui régissent le fonctionnement de l'homme dans l'entreprise.
- Mieux comprendre comment les ressources humaines interviennent dans les performances de l'entreprise.

On pourra plus facilement ensuite activer les moyens pour que les hommes contribuent le mieux possible au succès durable de l'entreprise.

## Les RESSOURCES HUMAINES et la STRATÉGIE

La stratégie est ce que l'on décide de faire dans le futur. Si les ressources humaines ne sont pas correctement "alignées" sur les besoins de la stratégie, on va consacrer des moyens et des efforts à bien faire ce qu'il ne fallait pas faire. Et l'on va ne pas faire ce qu'il faudrait faire.

Une enquête conduite par The Economist Intelligence Unit montre l'importance des enjeux :

- 75 % des dirigeants interrogés estiment que l'élaboration de la stratégie d'entreprise a moins d'influence sur la réussite que l'exécution de cette stratégie.
- 65 % pensent que leur entreprise est moins efficace dans l'exécution que dans la conception de la stratégie.

La conclusion s'impose : « *Vous pouvez avoir la meilleure stratégie du monde, le succès est dans l'exécution* ». Et l'exécution est assurée par les ressources humaines. Si celles-ci ne sont pas organisées et animées correctement, la stratégie ne donne pas les résultats escomptés.

## L'ALIGNEMENT STRATÉGIQUE des RESSOURCES HUMAINES

Pour *bien faire ce qu'il faut faire* (et ne rien faire qu'il ne faut pas faire), il faut "aligner" la gestion des ressources humaines sur les besoins préalablement identifiés de l'entreprise. Cela se fait par un jeu de paramètres dont chacun doit être ajusté en fonction de ces besoins, et en cohérence avec les autres paramètres : culture d'entreprise, organisation hiérarchique, organisation du travail, recrutement, formation, évaluation, motivation, rémunération, commandement, communication, etc.

Le séminaire en deux modules que nous vous proposons constitue un ensemble complet qui vous guide dans trois étapes essentielles :

1. **Obtenir une vision large** et stratégique de la gestion des ressources humaines.
2. **Faire l'inventaire des besoins** et identifier les "désalignements" de vos ressources humaines.
3. **Prendre les mesures nécessaires** pour "aligner" les ressources sur les besoins.

## POURQUOI participer à ces rencontres ? (\*\*)

Parce que la situation actuelle exige un effort particulier de votre part pour lancer votre entreprise dans son avenir et consolider votre place sur le marché. Parce que vous trouverez dans les deux modules de ce séminaire ce que vous appréciez déjà dans *La Lettre du Dirigeant* : largeur de vue, clarté, concision, efficacité.

Pas à pas, des concepts de base aux conseils pratiques de mise en œuvre, nous vous préparons à décider et à agir. Et pour rendre le passage à l'acte encore plus aisé, nous vous remettons une série d'outils et plusieurs logiciels d'aide à l'analyse et à la décision.

## QUI est concerné ?

Ces deux rencontres sont destinées à ceux qui ont la responsabilité de faire passer la stratégie des intentions aux résultats et qui souhaitent franchir rapidement un pas décisif dans ce domaine pour placer leur entreprise sur une meilleure trajectoire.

En premier lieu, les chefs d'entreprise et les membres de l'équipe de direction (et notamment les Directeurs des Ressources Humaines). Également les responsables de centres de profit décentralisés : directeurs de division ou de filiale, chefs de produits ou de marché, etc.

(\*) C'est une extension de la *Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)*, elle-même un développement de la *Gestion prévisionnelle des ressources humaines (GPRH)*.

(\*\*) Le second module est optionnel. La participation préalable au premier module est indispensable pour assister au second.

## LA MÉTHODE DE TRAVAIL

- **Sensibilisation**, à chaque étape du programme, par les résultats d'une mini enquête expérimentale menée (sous une forme anonyme) avant chaque module par les participants eux-mêmes dans leur entreprise (\*).
- **Exposés** par l'animateur, pour la présentation des principes, de la méthode, des outils, des règles à respecter et des erreurs à éviter.
- **Illustrations par des exemples concrets** issus (toujours anonymement) des minis enquêtes réalisées par les participants dans leur entreprise.
- **Tests et questionnaires** personnalisés.
- **Expérimentation de la méthode** par les participants, sur le cas de leur propre entreprise, à chaque niveau de la démarche.
- **Discussions et débats**, à partir des expériences des participants, notamment pour identifier les problèmes et difficultés que l'on peut rencontrer, et les solutions pour s'en affranchir.
- **Séances questions/réponses** pour permettre aux participants d'obtenir les éclaircissements adaptés à leur situation particulière.

### CE QUE VOUS EN RAPPORTEREZ

Nous mettons tout en œuvre pour que ces deux rencontres soient pour vous l'occasion d'une remise en cause profonde et la source d'un réel progrès. Vous repartirez avec des idées nouvelles mais, plus que cela, avec des outils pour passer à l'action, et un mode d'emploi précis. Vous apprécierez notamment :

- **Les RAPPELS FONDAMENTAUX** sur les grands concepts qui sous-tendent la gestion des ressources humaines : les besoins humains, la motivation, le pouvoir, le commandement, l'organisation, etc.
- **La MÉTHODE** pour réaliser vous-même le diagnostic de vos ressources humaines, notamment le diagnostic d'alignement sur les besoins, et pour prendre des décisions qui optimisent les résultats.
- **Les OUTILS D'ENQUÊTE**, pour conduire dans votre propre entreprise une enquête de motivation (au terme du premier module) et une enquête d'opinion (au terme du second module).
- **La DOCUMENTATION**, particulièrement riche, et présentée – pour chaque module – sous la forme d'un classeur inséré dans un boîtier de rangement.
- **Les OUTILS LOGICIELS**, inédits et puissants (un CD-R pour chaque module). Ils simplifieront beaucoup votre tâche, tant dans la phase de diagnostic que pour l'élaboration des décisions.
- **Des EXEMPLES concrets** à partir d'une préenquête expérimentale réalisée par les participants dans leur entreprise avant chacun des deux modules.
- **Les RECOMMANDATIONS** : règles à respecter, précautions à prendre, erreurs à éviter, etc.
- **Le DIALOGUE** avec l'animateur et les échanges avec les autres participants.
- **L'ASSISTANCE TECHNIQUE** téléphonique qui vous aidera, par la suite, si vous souhaitez éclaircir un point qui vous a échappé, ou pour obtenir un conseil pratique dans l'utilisation de la méthode.

## 10 bonnes raisons

pour participer à ce séminaire (en deux modules) :

1. Parce que la mise en valeur de vos ressources humaines est la clé de votre succès.
2. Parce que vous pouvez améliorer vos méthodes d'analyse et de prise de décision dans ce domaine.
3. Parce que ceci vous permettra de vous démarquer de vos concurrents.
4. Parce que c'est une occasion rare de faire le point et de réfléchir au futur de votre entreprise.
5. Parce que la formule proposée est simple, pratique, et efficace.
6. Pour la sécurité que confère une solution éprouvée pour consolider le futur de votre entreprise.
7. Pour la vue d'ensemble et la batterie d'outils pratiques.
8. Pour l'enrichissement personnel apporté par la maîtrise d'une compétence fondamentale.
9. Pour la confrontation d'idées et de points de vue avec l'animateur et les autres participants.
10. Pour la vision totalement nouvelle que vous retirerez sur vos ressources humaines.

(\*) Tous les éléments utiles pour réaliser cette mini enquête seront envoyés aux participants trois semaines avant chaque module.

## Module 1 : Le **DIAGNOSTIC** des ressources humaines

Date à venir, Paris

**La méthode et les outils pour comprendre les ressources humaines et leur rôle dans la réussite de votre entreprise.**

### LES OBJECTIFS DU MODULE

- Vous aider à percevoir et interpréter votre propre personnalité et celle de vos collaborateurs.
- Vous donner une vue d'ensemble des ressorts qui animent l'homme au travail.
- Faire l'inventaire des facteurs qui affectent l'efficacité humaine au travail.
- Vous donner une vision globale des mécanismes qui concourent aux performances collectives.
- Vous aider à dresser l'inventaire des besoins en ressources humaines de votre entreprise.
- Vous aider à faire apparaître les "désalignements" stratégiques entre ces besoins et la réalité actuelle.
- Construire les bases d'une enquête de motivation (ou d'attitude) auprès des salariés.

### LE PROGRAMME DE TRAVAIL

■ **Sensibilisation.** Pour ancrer les débats dans la réalité, nous proposons aux participants de réaliser eux-mêmes dans leur entreprise, avant la rencontre, une mini enquête de motivation (sous forme anonyme). La compilation des résultats fournit un ensemble d'illustrations des phénomènes étudiés.

Plusieurs tests et questionnaires individualisés aident les participants à comprendre les concepts à partir de leur cas personnel. En outre, chaque étape du programme donne lieu à un exercice individuel dans lequel les participants expérimentent les concepts et les outils sur le cas de leur propre entreprise.

■ **Performances individuelles et collectives.** Nous identifions les facteurs qui génèrent les performances individuelles des salariés, et ceux par lesquels celles-ci sont combinées pour aboutir aux performances collectives de l'entreprise. Nous mettons ainsi en évidence les nombreux leviers dont disposent les dirigeants pour optimiser les résultats par une meilleure utilisation des ressources humaines.

Nous montrons la nécessité d'une *gestion stratégique des ressources humaines*. Nous aboutissons à un *schéma général de performance* qui clarifie la dynamique humaine de l'entreprise.

■ **La diversité humaine.** Nous présentons les composantes de la personnalité humaine : caractère, orientation cérébrale, tendances, besoins, attentes, types psychologiques, styles, etc. Nous montrons en quoi ces composantes varient d'une personne à l'autre et, pour une même personne, d'une période à l'autre de la vie. Nous mettons ainsi en évidence la nécessité d'une gestion personnalisée des ressources humaines.

■ **Les sources de la motivation.** Nous expliquons la différence entre la motivation *extrinsèque* (donnée par l'entreprise) et la motivation *intrinsèque* (trouvée par le salarié). Nous approfondissons la compréhension des

ressorts de la motivation individuelle en présentant les principaux "modèles" théoriques de motivation.

Nous poursuivons par une analyse des implications de ces concepts dans la gestion des ressources humaines au quotidien.

■ **L'enquête de motivation.** Nous montrons le décalage qui existe généralement entre ce que pensent les salariés et l'idée que les dirigeants s'en font. L'intérêt d'une enquête périodique de motivation étant ainsi mis en évidence, nous présentons les règles pour organiser et mener une telle enquête : forme et contenu du questionnaire, types de questions, échelles de mesure, logistique d'enquête, dépouillement.

Un modèle de questionnaire est fourni aux participants, ainsi qu'un logiciel de dépouillement prêt à l'emploi.

■ **Le diagnostic d'alignement stratégique.** Nous introduisons une méthode d'analyse qui permet de mettre progressivement en évidence les *désalignements* qui existent entre ce qu'il faudrait faire pour atteindre les objectifs stratégiques et ce que l'entreprise fait actuellement de ses ressources humaines.

Cette étude est d'abord conduite globalement pour chaque grande fonction de l'entreprise (marketing, vente, production, etc.). Elle se poursuit pour chaque Domaine Stratégique (ensemble homogène de produits vendus à un ensemble homogène de clients) en identifiant les désalignements qui existent sur les *facteurs de succès*, c'est-à-dire sur les qualités que l'entreprise doit posséder pour réussir sur ses marchés.

Dans une dernière étape, le diagnostic d'alignement porte sur les facteurs plus strictement humains : culture d'entreprise, implication et engagement des salariés.

Un ensemble de fiches d'investigation est remis à chaque participant, ainsi qu'un logiciel d'analyse qui permet de parcourir toutes les étapes du *diagnostic d'alignement stratégique*.

(\*) La participation préalable au premier module.

## Module 2 : L'ALIGNEMENT des ressources humaines

Date à venir, Paris (\*)

### La méthode et les outils pour accorder vos ressources humaines à la situation stratégique de votre entreprise.

#### LES OBJECTIFS DU MODULE

- Vous aider à percevoir votre style de travail et de commandement et celui de vos collaborateurs.
- Poursuivre l'explication des processus qui génèrent l'efficacité individuelle et collective : organisation, recrutement, formation, commandement, rémunération, etc.
- Vous présenter les "best practices" pour optimiser la performance collective en créant des avantages compétitifs par une *Gestion Stratégique des Ressources Humaines*.
- Vous montrer comment "aligner" la gestion de vos ressources humaines sur les besoins de votre entreprise (en vous appuyant sur le diagnostic d'alignement présenté dans le module 1).
- Construire les bases pour réaliser une *enquête d'opinion* auprès des salariés de votre entreprise (cette enquête complète l'*enquête de motivation* étudiée dans le premier module).

#### LE PROGRAMME DE TRAVAIL

■ **Sensibilisation.** Comme dans le premier module, nous proposons aux participants de réaliser eux-mêmes dans leur entreprise, avant la rencontre, une mini enquête (sous forme anonyme), qui, cette fois recense les opinions des salariés sur divers sujets importants. La compilation des résultats vient ensuite en illustration des phénomènes étudiés et en appui des réflexions aux divers stades du programme.

Plusieurs tests et questionnaires individualisés aident les participants à comprendre les concepts à partir de leur vision personnelle. En outre, chaque étape du programme donne lieu à un exercice individuel dans lequel les participants expérimentent les concepts et les outils sur le cas de leur propre entreprise.

■ **L'organisation.** Nous étudions successivement les différents axes d'organisation : structure hiérarchique, postes de travail, développement des fonctions, travail en équipe, etc. Nous montrons à chaque fois comment les choix que l'on fait peuvent se révéler plus ou moins bien adaptés à la stratégie poursuivie.

■ **La motivation en pratique.** Nous revenons sur le lien – souvent différent de ce que l'on croit – entre la motivation, la satisfaction et les performances individuelles, ainsi que sur les moyens pour augmenter la motivation (au-delà de la seule rémunération).

Nous présentons les éléments du *contrat psychologique* d'échange entre l'entreprise et chacun de ses salariés. Nous expliquons comment agir séparément sur la motivation *extrinsèque* (donnée par l'entreprise) et la motivation *intrinsèque* (trouvée par le salarié).

■ **Le commandement.** Nous revenons sur les modèles théoriques de commandement. Nous décrivons notamment les différents *styles de commandement* (autoritaire, démocratique, participatif) en précisant pour

chacun d'eux les règles et limites d'utilisation.

Ceci conduit aux *modèles de contingence*, qui aident à adapter le style de commandement en fonction de la situation : complexité de la tâche, compétence et motivation du collaborateur, pouvoir du responsable, etc.

■ **L'enquête d'opinion.** Nous montrons la richesse de ce que l'on peut récolter en donnant la parole aux salariés. L'intérêt d'une enquête périodique d'opinion étant ainsi compris, nous présentons les règles pour organiser et mener une telle enquête : forme et contenu du questionnaire, types de questions, échelles de mesure, logistique d'enquête, dépouillement.

Un modèle de questionnaire est fourni aux participants, ainsi qu'un logiciel de dépouillement prêt à l'emploi.

■ **L'alignement stratégique.** Pour boucler et conclure la réflexion, nous revenons au *schéma général de performance* établi lors du premier module. Nous montrons comment exploiter le *diagnostic d'alignement* (également objet du premier module) pour "aligner" les ressources humaines sur les besoins stratégiques.

Nous montrons comment cette *Gestion Stratégique des Ressources Humaines* conduit à définir des *Stratégies de Ressources Humaines* appropriées : culture d'entreprise, organisation, recrutement, formation, évaluation, rémunération, communication, commandement, rétention, etc. Au passage, nous faisons le lien avec des notions connues comme le Gestion prévisionnelle des ressources humaines et la Gestion des emplois et compétences.

Un jeu de fiches de réflexion est remis à chaque participant, ainsi qu'un logiciel pour imaginer et regrouper les solutions qui concourent à l'*alignement stratégique des ressources humaines* (à partir du diagnostic d'alignement présenté dans le premier module).

## ANIMATION

Les deux modules de ce séminaire sont animés par Gérard FERLET, président de MMD International, et Rédacteur en Chef de *La Lettre du Dirigeant*.

Après dix ans comme ingénieur dans l'aéronautique (R & D, essais en vol, commercial), il reprend les études pour développer ses compétences en management. Il obtient d'abord le diplôme de l'Institut d'Administration des Entreprises de Paris. Il part ensuite pour deux ans d'études à temps plein aux États-Unis, où il obtient le diplôme de MBA de la Stanford Business School.

À son retour d'Amérique, il occupe plusieurs postes de direction (technique, gestion) avant de décider de s'investir totalement dans le développement et la diffusion des méthodes de management.

En 1984, il fonde MMD (Management Moderne Diffusion), un cabinet spécialisé dans le conseil de direction générale et, particulièrement, dans la diffusion des méthodes modernes de management à l'usage des chefs d'entreprise et dirigeants. C'est alors qu'il crée *La Lettre du Manager* (aujourd'hui *La Lettre du Dirigeant*), toujours considérée comme une référence, dans tous les secteurs d'activité, et dans les entreprises de toute taille.

Il mène une recherche permanente, au plus haut niveau, sur les méthodes et outils du management, plus spécifiquement dans les domaines qui relèvent de la direction générale. Grâce aux nombreux séminaires qu'il anime et à ses interventions en entreprises, il est en mesure de proposer des solutions réalistes et efficaces qui répondent exactement aux besoins des dirigeants.

## CADRE

La qualité du cadre et de l'environnement contribue directement à la réussite de ce type de séminaire. C'est pourquoi nous avons porté un soin particulier à sélectionner un établissement de grande qualité, où nous profiterons de très bonnes conditions de travail. Loin de vos soucis quotidiens, vous y profiterez au maximum de nos travaux.

*Les deux modules se dérouleront à :*

### Hôtel RENAISSANCE \*\*\*\* Paris - La Défense

Juste au pied de la Grande Arche de la Défense, ce très bel hôtel offre des installations modernes et confortables. Il est situé au bord du Boulevard Circulaire, à proximité du métro La Défense. Parking assuré.

Nous disposerons d'un salon donnant directement sur les jardins, et parfaitement équipé pour nos besoins.

Quelques jours avant chaque séminaire, nous vous adresserons un courrier de rappel, avec tous les renseignements pratiques nécessaires (accès, parking, etc.).

## HÉBERGEMENT

L'hôtel nous impose une formule "résidentielle" qui inclut le prix de la chambre entre les deux jours de chaque module. Nous vous recommandons donc très vivement de profiter de cette situation pour loger sur place. Ceci vous évitera d'autres soucis, notamment de circulation, et vous permettra de tirer le meilleur parti de votre séjour.

Pour aller plus loin encore et vous aider à profiter au mieux de ces séminaires, nous vous recommandons même d'arriver la veille en profitant des conditions que nous avons négociées avec l'hôtel pour la nuit qui précède. Il faudrait alors prendre contact avec nous pour profiter du tarif préférentiel que nous avons négocié avec l'hôtel.

## HORAIRES

Le premier jour, un café d'accueil avec viennoiseries est servi à partir de 8 h. Les travaux proprement dits débutent à 8 h 30. La réunion est levée à 19 h, et nous poursuivons la discussion sur un ton plus amical autour du champagne et des petits-fours.

Le lendemain, les travaux commencent également à 8 h 30 (café d'accueil à 8 h) et prennent fin officiellement à 18 h. La discussion peut se poursuivre au-delà pour les participants qui le souhaitent.

## CONDITIONS FINANCIÈRES

- Les droits de participation incluent toutes les prestations annexes : la documentation, les logiciels, les cafés d'accueil, les pauses, les déjeuners et l'hébergement entre les deux jours de chaque module. Ces droits sont de 1 950 euros HT (2 332,20 euros TTC) pour chaque module de deux jours.
- Nous offrons une remise de 10 % à toute personne qui s'inscrit simultanément aux deux séminaires.
- Une entreprise qui inscrit plusieurs dirigeants au même séminaire profite d'une remise de 10 %, cumulable avec la précédente, à partir de la deuxième personne.
- Conditions d'inscription. La réservation peut se faire part tout moyen (e-mail, téléphone, fax). Elle devient effective dès la réception du règlement des droits définis ci-dessus.
- Conditions d'annulation. Toute annulation reçue plus de quatre semaines avant le séminaire donne droit à un remboursement intégral. Au cours de la quatrième semaine avant le séminaire, le remboursement est de 75 %. Au cours de la troisième semaine avant le séminaire, le remboursement est de 50 %. Une annulation reçue au cours des deux dernières semaines ne peut pas donner lieu à remboursement.

*« En creusant profond dans tout problème, on trouve l'homme »*

*« L'organisation est une machine à maximiser les forces humaines »*

*« C'est l'écoute du marché qui doit commander la structure de l'entreprise »*

*« On ne motive pas les gens avec des discours, mais en respectant leurs aspirations profondes »*

*« Si vous voulez motiver les gens à faire un bon travail, donnez-leur un bon travail à faire »*

*« Celui qui aime faire et qui aime ce qu'il fait est heureux »*