

Ressources et organisation.

Les armes anti-crise ?

Quand l'économie va bien, une entreprise va rarement se plonger dans son organisation pour l'améliorer. Mais quand la crise arrive, ses dysfonctionnements sont amplifiés. En Bretagne, les spécialistes du conseil aimeraient sensibiliser PME et pouvoirs publics à ce qui gangrène petit à petit la bonne marche de l'entreprise.

Philippe Créhange

Travailler sur les grandes filières comme l'agroalimentaire ou les TIC, voilà l'un des rôles d'une région comme la Bretagne. Et c'est d'ailleurs l'une des missions allouées à l'Agence économique de Bretagne (AEB). Mais au-delà de ces pans capitaux de l'économie régionale, ne faudrait-il pas engager une réflexion encore plus large, et hors filière ? À l'AEB, on en est conscient.

« Aujourd'hui, l'Agence est focalisée sur les grands projets industriels de la Bretagne (éolien, hydrolien), explique Thierry Meuriot, vice-président de l'AEB. Il y a également l'agroalimentaire, où les privés sont très impliqués, et trois ou quatre autres filières, dont les TIC. Par contre, il me semble qu'il manque toute la dimension TPE/PME. On doit travailler sur l'aide qu'on doit leur apporter en matière de compétences, de formations... » Une réflexion autour de l'amélioration de l'organisation et du manage-

ment des entreprises bretonnes ? Jean-Luc Poulain la juge nécessaire. Pour le président de Breizh-Conseil, la Chambre professionnelle du conseil en Bretagne, mieux vaut en effet « apprendre à l'homme à pêcher que de lui donner du poisson », faisant sien le proverbe chinois.

Améliorer la performance par l'humain

Or quand on s'attaque à l'organisation d'une entreprise, on touche forcément du doigt ce qui les constitue : l'humain. « L'approche du management socio-économique, c'est la performance sociale. Et la finalité de la performance sociale, c'est la qualité du management. Pour nous, le potentiel humain est le premier levier d'amélioration de la performance des entreprises », explique ainsi Christian Guitton, conseil en organisation et associé à Iseor, centre de recherche en sciences de gestion. Mais de souligner



● Jean-Luc Poulain, président de Breizh-Conseil ; Christian Guitton, conseil en organisation, et associé à Iseor ; et Philippe Menke, président de Courants Porteurs.

que les entreprises y sont peu sensibles. Pourquoi ? Parce qu'elles ne mesurent pas d'un point de vue financier ce qu'une mauvaise organisation peut leur coûter. Autrement dit, elles ne savent pas chiffrer leurs coûts cachés. Pour autant, des méthodes de mesure existent. Les coûts cachés ? « On sait que cela représente entre 10.000 et 50.000 € par personne et par an », souligne Christian Guitton. La surconsommation de matières premières est bien souvent le premier des

coûts cachés qui vient à l'esprit. « Mais il y a aussi la non-production, relève le consultant. Quand une ligne de montage s'arrête, il y a le coût de réparation mais également le coût de la non-utilisation de l'outil. » Pour Christian Guitton, les aides publiques ne prennent d'ailleurs pas assez en compte ces notions. « Les pouvoirs publics financent des investissements matériels mais on oublie bien souvent l'investissement immatériel. Et pourtant, le retour sur

investissement immatériel est supérieur à l'investissement matériel. » Pour le consultant, 1 € investi en immatériel, c'est 2 à 40 € de retour. Christine Le Tennier, dirigeante d'Algues de Bretagne, entreprise innovante à Rosporden, le confirme, prenant l'exemple du marketing et de la communication. « L'innovation, c'est bien gentil, mais si vous n'avez pas les ventes derrière, ça ne sert à rien. Il faut absolument que la Région Bretagne, que les pôles de compétitivité, co-financent le marke-

ting. »

« Ne plus jouer les pompiers de service »

Depuis des années, Iseor travaille à l'élaboration d'outils permettant d'optimiser l'organisation dans les entreprises. Mais c'est aussi la mission des quelque 700 cabinets de conseils - dans tout secteur d'activités - qui officient en Bretagne. Jean-Luc Poulain, chez Breizh-Conseil, et Philippe Menke, président du réseau Courants Porteurs, ont aujourd'hui pour objectif de le faire savoir. C'est notamment la raison pour laquelle ils organisent une conférence sur le sujet, à Rennes, début novembre (lire plus bas). Un débat en lien étroit avec la crise. Car « quand ça va bien, les dirigeants de PME françaises pensent d'abord ressources internes. Et quand ils pensent externes, ils n'ont pas de cash-flow » pour cause de crise, décrit Philippe Menke. « Or les dysfonctionnements, dans une entreprise, ça ne fait qu'amplifier avec la crise », rappelle Jean-Luc Poulain. Et ce dernier de rêver à ce que les conseils bretons arrêtent de « jouer les pompiers de service » dans les entreprises. En intervenant en amont des difficultés plutôt que lorsqu'elles sont là.

Neveu Nettoyage/Algues de Bretagne : expériences croisées



● Yves Neveu, patron de l'entreprise rennaise de nettoyage et Christine Le Tennier, dirigeante d'Algues de Bretagne, à Rosporden.

Yves Neveu, patron éponyme de la société de nettoyage rennaise, et Christine Le Tennier, gérante d'Algues de Bretagne (Rosporden) ont déjà fait appel à des consultants extérieurs. « Il faut considérer les comptes fournisseurs comme des coûts mais aussi comme des gains », souligne Yves Neveu. « La TPE ou la PME doit utiliser les mêmes moyens qu'une grande entreprise. Aujourd'hui, l'environnement économique est de plus en plus difficile. On n'a tout simplement pas le droit de se rater. Si le chef d'entreprise se trouve face à des événements qu'il n'a pas anticipés. S'il n'a pas eu les bons conseils au bon moment. C'est la débâcle. »

rejoint les propos d'Yves Neveu. « Dans les entreprises innovantes comme la nôtre, le marketing, la communication, la stratégie/prix de revient sont des fonctions qu'on ne peut pas avoir en interne. Pourtant c'est le nerf de la guerre ! » Un consultant extérieur pourra les y aider. Reste à trouver le bon. Yves Neveu concède que ce n'est pas toujours simple. Christine Le Tennier souligne quant à elle la difficulté de faire confiance à une personne extérieure à l'entreprise. C'est la raison pour laquelle elle a d'ailleurs mis en place des règles très strictes. « À chaque fois, on fait signer des contrats de confidentialité ». Yves Neveu rappelle par ailleurs qu'il n'est pas non plus nécessaire de s'offrir une Rolls alors qu'une citadine suffit. « Il faut aller chercher le conseil en fonction de ses besoins réels. »

Trouver le bon consultant

Même si elle travaille dans un tout autre secteur (transformation d'algues alimentaires) Christine Le Tennier

Crise et management, conférence le 3 novembre

Le conseil, une bouffée d'oxygène pour les entreprises en temps de crise ?

C'est le thème qui sera abordé le 3 novembre, à Rennes*, en partenariat avec Le Journal des Entreprises. Autour des réseaux Breizh-Conseil et Courants Porteurs, la

conférence "Crise & Management" tentera d'apporter des pistes de réflexion pour améliorer la compétitivité au sein des entreprises, notamment par l'innovation managériale.

La question de la contribution du conseil y sera également abordée autour de scientifiques, chefs d'entreprises et institution-

nels.

Parmi les intervenants : Henri Savall, directeur d'Iseor et professeur de sciences de gestion à Lyon ; Pascal Pasquier, directeur général du groupe Brioche Pasquier ; Jacques Bernard, président de Produit en Bretagne ou encore Thierry Meuriot, vice-président de l'Agence économique

de Bretagne (AEB) et directeur général fonctionnel de l'entreprise Jean Stalaven, à Saint-Brieuc.

* Le mercredi 3 novembre, de 14h à 18 h 30, à la Préfecture de Région, 3, rue Martenot, à Rennes.

Places limitées. Préinscriptions sur www.crise-et-management.com

Formation continue

V.A.E.

Un outil au service de vos ressources humaines :
la Validation des Acquis de l'Expérience

Réunions d'information et d'échanges ouvertes aux employeurs et aux salariés

	Lorient	Vannes	Auray	Pontivy
Octobre	lundi 4 mercredi 20	mercredi 6 mercredi 20	lundi 18	jeudi 7
Novembre	mercredi 3 lundi 15	mercredi 3 mercredi 17	lundi 15	jeudi 4
Décembre	mercredi 1 lundi 13	mercredi 1 mercredi 15	lundi 13	jeudi 9
Janvier 2011	mercredi 5 lundi 17	mercredi 12 mercredi 26	lundi 17	jeudi 6

➔ Durée moyenne d'une réunion : 2h30 sans inscription préalable

Lorient : Lycée Colbert - Locaux du Greta - 117 Bd Léon Blum - 56100 LORIENT - T 02 97 87 15 62
Vannes : Lycée Lesage - Locaux du Greta - 20 rue Winston Churchill - 56000 VANNES - T 02 97 46 66 66
Auray : Collège Le Verger - Locaux du Greta - 14 rue du Verger - 56400 AURAY - T 02 97 46 66 66
Pontivy : Lycée du Blavet - Locaux du Greta - Rue Charles Gounod - 56300 PONTIVY - T 02 97 25 37 17

GRETA de Bretagne Sud
Siège social - 117, bd Léon Blum - BP 2135 - 56321 Lorient cedex
T: 02 97 87 15 60 - F: 02 97 87 01 37 - M: greta.bretagnesud@ac-rennes.fr

BR77636

RENCONTRE RÉGIONALE LE 15 OCTOBRE

Rencontre régionale de Courants Porteurs vendredi 15 octobre à Saint-Jacut-de-la-Mer (22), à l'Abbaye dès 9 h 30. Matinée d'échanges réservée aux membres. Assemblée générale à 14 h. À 16 h 15, conférence et table ronde autour du développement économique en Bretagne. Cocktail dînatoire à partir de 18 h 30. Exceptionnellement les personnes non-membres pourront assister aux événements de l'après midi pour leur permettre de découvrir l'un des temps forts du réseau. Inscriptions sur : www.courants-porteurs.com.