

Proposition de stratégie de développement

Octobre 2013

Michel Paillet, responsable de la stratégie de dynamisation et de développement de l’association XMC

# Sommaire

[1 Sommaire 2](#_Toc369194716)

[2 Objectif du document 3](#_Toc369194717)

[3 Le cœur de valeur de l’association dans un environnement en profonde mutation 4](#_Toc369194718)

[3.1 Un environnement sociétal externe en mutation profonde 4](#_Toc369194719)

[3.2 Des opportunités liés à un besoin croissant de l’environnement 4](#_Toc369194720)

[3.3 Les forces de XMC 7](#_Toc369194721)

[3.4 Cœur de valeur de l’association pour l’environnement 7](#_Toc369194722)

[4 Le positionnement stratégique de XMC comme un nœud de réseau pertinent à valeur ajoutée 8](#_Toc369194723)

[4.1 Introduction 8](#_Toc369194724)

[4.2 Pont entre les parties prenantes internes 8](#_Toc369194725)

[4.3 Pont entre parties prenantes externes et l’interne : 8](#_Toc369194726)

[5 Orientations stratégiques pour XMC : devenir un nœud de connexion pertinent au service de notre écosystème étendu 9](#_Toc369194727)

[5.1 Introduction 9](#_Toc369194728)

[5.2 Les points de progrès 9](#_Toc369194729)

[5.3 Les axes stratégiques de développement externe 9](#_Toc369194730)

# Objectif du document

L’objectif de ce document est de fournir une vision pour la stratégie de développement et le plan d’action stratégique de développement de l’association XMC.

La vocation du document est d’animer un débat structuré sur la vision et la stratégie dont nous allons doter l’association, afin d’aboutir à un texte qui fait l’objet d’un consensus partagé entre le président, le bureau et le conseil d’administration.

Ce document présente 3 volets en fonction des horizons :

* L’identification du « cœur de valeur » spécifique de XMC, c'est-à-dire ce que XMC peut apporter de pertinent à son environnement dans le contexte actuel
* L’identification du nœud de connexion spécifique où le « cœur de valeur » sera le mieux mis à contribution sous forme de services à valeur ajoutée
* Compte tenu des points de progrès, une proposition d’orientation stratégique pour le développement externe de XMC

# Le cœur de valeur de l’association dans un environnement en profonde mutation

## Un environnement sociétal externe en mutation profonde

Nous vivons dans un environnement en mutation profonde à tous les niveaux logiques de nos organisations (personne, groupe, organisation, Etat, société française et civilisation occidentale).

Les transformations profondes de l’environnement que nous vivons sont de mieux en mieux perçues et reconnues. La transition la plus évidente est, à un premier niveau, une transition de paradigme technologique et organisationnelle, dont le déploiement s’étend sur la durée d’un cycle Leontiev (environ 50-70 ans), et qui est intimement liée au développement des nouvelles technologies.

## Des opportunités liés à un besoin croissant de l’environnement

### Le besoin de maîtrise des nouvelles formes de travail

#### La montée en puissance de nouvelles formes de travail

Cette transition entraîne une mutation profonde du marché du travail et des attentes. L’avenir du travail est à :

* La montée en puissance des missions plutôt que des contrats permanents
* La montée en puissance d’organisation éphémère, constituée en fonction des projets à mener, sous forme d’équipes d’opportunité
* La diversité des modes d’approche du travail : expertise, conseil, coaching
* La diversité des rapports au commanditaire : management de transition, salarié interne, indépendant externe

#### Les métiers de la prestation intellectuelle préfigurent les métiers de demain

De façon générale, les métiers *actuels* de la prestation intellectuelle et leurs associations coopératives en projet temporaire préfigurent les métiers et les organisations du travail de demain.

Dans la mesure où ces mutations profondes relèvent de la transition vers une économie de la connaissance et de l’immatériel, les métiers de la prestation intellectuelle, et plus particulièrement les métiers liées aux nouvelles technologies, préfigurent plus particulièrement encore la transformation progressive, sous l’influence de ces nouvelles technologies, de tous les métiers[[1]](#footnote-1).

### Le besoin de conseil de qualité des dirigeants

#### Définition du métier du conseil

Le conseil est par définition un conseil intègre, indépendant, éthique, courageux (c’est à dire capable de remettre en cause les opinions des dirigeants s’ils ont la conviction que le dirigeant fait erreur), soucieux et engagé à apporter le maximum de valeur ajoutée au dirigeant, fondé sur une relation de confiance et de long terme.

Le « conseil » était ainsi pratiqué il y a 30 ans.

#### La profonde dégradation du marché du « conseil » depuis 30 ans

L’évolution de l’environnement macro-économique a introduit une pression accrue à la rentabilité. Cette évolution s’impose au secteur de la prestation intellectuelle.

Ce marché est dominé par de grandes sociétés de prestations de services intellectuels, dont l’intégrité, l’indépendance et la valeur ajoutée se sont profondément dégradées au cours des 25 dernières années.

Les causes en sont les suivantes :

* La cotation en bourse impose des résultats court terme économique.
* Une logique d’associé orienté vers le gain financier et les impératifs de rentabilité contreviennent à l’indépendance
* La taille importante impose un impératif d’occupation des ressources
* Les politiques des directions achats, en mettant le focus sur le coût et les ristournes en fonction de la volumétrie consommée, ont profondément modifié la dimension qualitative et la structure du marché actuel :
  + Les petits cabinets de qualité ont été écartés au profit des grosses sociétés de prestation qui ont pu négocier le référencement.
  + Les sociétés référencés font l’objet de pression sur leur marge par les directions achats
  + Les sociétés référencées doivent compenser par une logique de volume plutôt que de qualité

Ces sociétés ne sont plus des cabinets conseils mais des sociétés de sous-traitance de prestations intellectuelles plus ou moins packagés, voire des sociétés d’intérimaires à bac+5. Les consultants qui travaillent sur le terrain sont des juniors qui manquent d’expérience et ne peuvent que dérouler des méthodologies pré formattées et souvent inadaptées. Les associés passent leur temps en relation clientèle et en gestion interne alors que ce sont eux qui sont les plus capables de fournir des conseils basés sur l’expérience et la maturité, la capacité et les compétences

#### Les dirigeants ne disposent plus d’un accès à un conseil intègre, éthique et indépendant.

Les dirigeants ne peuvent plus se confier à ceux qui les entourent:

* Au membre du comité de direction car ils sont souvent juges et parties dans les décisions difficiles
* Au membre du conseil d’administration car ils ont peur de dévoiler une faiblesse qui nuirait à leur carrière
* Aux banques d’affaire qui ne sont plus indépendantes et cherchent elles mêmes leur profit plutôt qu’une relation de confiance partenariale à long terme.

#### Conclusion

* Les dirigeants sont de plus en plus isolés.
* Les dirigeants manquent d’un vis à vis intègre, éthique, indépendant, et bien sûr compétent.

### Le besoin croissant d’intermédiation

Il existe peu de structure institutionnelle qui porte et inter-médie la diversité de ces formes de travail pour les entreprises, et qui permette la jonction entre une offre de qualité et la demande.

## Les forces de XMC

### Les forces spécifiques des conseils de grandes écoles

De part leur formation et les concours, qui cultive et sélectionne la rigueur dans la formulation des raisonnements au niveau de la personne seule, les conseils issus des grandes écoles, notamment des grandes écoles d’ingénieur, font preuve, de façon prédominante, d’une grande rigueur éthique et d’une grande indépendance dans la formulation de leur conseil. Ils sont donc en mesure d’assurer:

* Un conseil intègre, éthique, professionnel, compétent, indépendant
* Une maîtrise des sujets complexes à traiter
* Une garantie dans un environnement complexe
* Une surveillance, une vigilance et un contrôle indépendant face aux fournisseurs de gros volume de prestation.

### Les forces spécifiques de l’association XMC

* Potentiel très fort en termes d’image de marque
* Génère beaucoup d’envie, d’appétence et de fantasmes, à la manière d’un accès à un monde fermé et secret qui serait envié

### La richesse de la population

L’association X Mines consult regroupe :

* Des modalités métiers variées : conseil, expert, coach, psy, consultant, management de transition,…
* Des expériences vécues très variées
* Des secteurs métiers divers : aéronautique, banque, finance, automobile,…
* Des secteurs géographiques

## Cœur de valeur de l’association pour l’environnement

Compte tenu des évolutions de l’environnement, des besoins perçus et des forces de XMC, il émerge un « cœur de valeur » de XMC pour l’environnement :

* Probité intellectuelle de l’ingénieur
* Couverture, densité et réservoir de savoir-faire et d’expérience dans diverses modalités de travail : expertise sectorielle, expertise fonctionnelle, conseil, coaching
* Lieu d’échanges sans enjeux d’intérêts immédiat
* Rapport qualité/coût très élevé : le coût des services associatifs est très inférieur à celui des organismes professionnels ; l’association offre également un service moindre car elle n’opère pas de sélection parmi ses membres – mais cette absence de sélection est compensée partiellement par la sélection initiale des grandes écoles

# Le positionnement stratégique de XMC comme un nœud de réseau pertinent à valeur ajoutée

## Introduction

Compte tenu de son « cœur de valeur », l’association peut et doit s’assurer qu’elle se positionne utilement dans son environnement comme un « nexus » entre les parties prenantes internes et externes, afin de renforcer son attractivité :

## Pont entre les parties prenantes internes

* Entre consultant professionnel en interne : être un lieu d’échange de pistes qui peut être instrumenté par une véritable place de marché interne du « lead »
* Entre les expérimentés et les nouveaux arrivants : être un lieu de montée en puissance des membres vers l’aptitude à exercer les nouvelles formes du travail ; proposer un binôme intergénérationnel entre les expérimentés et les générations digital natives sous forme de parrainage systématique des jeunes arrivants
* Entre salariés des différents cabinets : être un lieu d’échanges dégagé des questions d’intérêts propre à chaque cabinet où peut s’effectuer le partage cross cabinet des ingénieurs conseils grandes écoles
* Entre métiers de la prestation intellectuelle (expert, conseil, coach, manager de transition,…)
  + Le binôme expertise segmentée d’un côté avec le conseil de l’autre
  + Le binôme conseil et coaching

## Pont entre parties prenantes externes et l’interne :

* Les dirigeants et les ingénieurs conseil des grandes écoles : être un lieu alternatif pour dénouer des problèmes qui requiert une grande probité ;
* Les personnes morales et l’association : être un lieu pour trouver des compétences rares avec un rapport qualité/coût très bon.
* Les directions achats et les ingénieurs conseil : être un levier supplémentaire pour les achats de prestation intellectuelle.
* Les clients et les membres : être un lieu qui provoque des réunions entre clients et consultants (ex : chaque consultant amène un client pour une expression commune de ce qu’ils ont fait ensemble, cocktail et rencontre)
* Les conseils commerciaux et les conseils ingénieurs : être un lieu de complémentarité de l’approche conseil

# Orientations stratégiques pour XMC : devenir un nœud de connexion pertinent au service de notre écosystème étendu

## Introduction

Notre lecture des évolutions de l’environnement et des spécificités de la valeur ajoutée de XMC dans cet environnement, nous conduit à proposer des orientations stratégiques après avoir constaté un ensemble de points de progrès.

## Les points de progrès

Si l’association possède un « cœur de valeur » riche, l’association ne semble pas pour l’instant être « tirée » par les sollicitations externes. Son activité est encore largement centripète.

Il existe en termes de stratégie de développement externe des points de progrès importants :

* Pas de notoriété forte externe
* Encore trop peu de membres actifs au service de l’association
* Une population qui n’est pas encore représentative de la population des ingénieurs consultants
* Un manque de moyens de communication et de promotion
* Peu d’interconnexion avec les organismes extérieurs pertinents ou avec les populations qui pourraient être nourries par le cœur de valeur

## Les axes stratégiques de développement externe

L’analyse du cœur de valeur, des ponts pertinents que pourrait constituer XMC pour l’environnement, et de ces points de progrès nous conduisent à proposer 4 axes stratégiques pour le développement externe :

* 1. Se mettre et se maintenir en adéquation à l’écosystème. Cet axe est très important et se traduit par des orientations importantes pour le devenir de XMC :
  + Mettre en place une intelligence distribuée de l’environnement au sein de l’association, notamment à l’aide du micro blogging communautaire
  + Etendre activement notre couverture en termes de grandes écoles d’ingénieurs
  + Etendre activement la couverture vers les nouveaux savoir faire métier
  + Etendre activement la couverture vers les cabinets institués : Bain & company, Mac kinsey, Arthur D. Little, Roland Berger, OC&C strategy, Oliver Wyman, Booz&Co, BCG, AT Kearney, Key & Partners,…
* 2. Etre un repère pertinent dans un environnement en mutation
  + Actualiser et incarner les valeurs de l’X et des grandes écoles dans le conseil
  + Devenir un repère de confiance dans un monde complexe
  + Instaurer un espace de libre de parole et d’initiatives, dans l’esprit de la charte, sur les mutations du travail et les solutions aux problèmes rencontrés par les clients
* 3. Etre un contributeur à l’écosystème
  + Rendre des services à la communauté interne et externe
  + Raccorder l’association à la société actuelle en prenant acte des évolutions de l’environnement et en s’y inscrivant
  + S’enraciner dans la société qui nous entoure comme contributeur au débat de société
* 4. Renforcer notre capacité à faire (en tant que soutien nécessaire à la stratégie de développement externe)
  + Développer l’attractivité pour les forces vives
  + Développer l’engagement effectif
  + Animer les interactions et la production
  + Optimiser les ressources financières
  + Améliorer l’organisation
  + Améliorer les infrastructures

1. A titre illustratif, les métiers de l’informatique ont été contraints de développer des méthodes spécifiques, tel que les méthodologies projet et les méthodologies de développement agile, qui préfigurent la transformation des métiers classiques, de plus en plus menés en mode projet et agile. [↑](#footnote-ref-1)