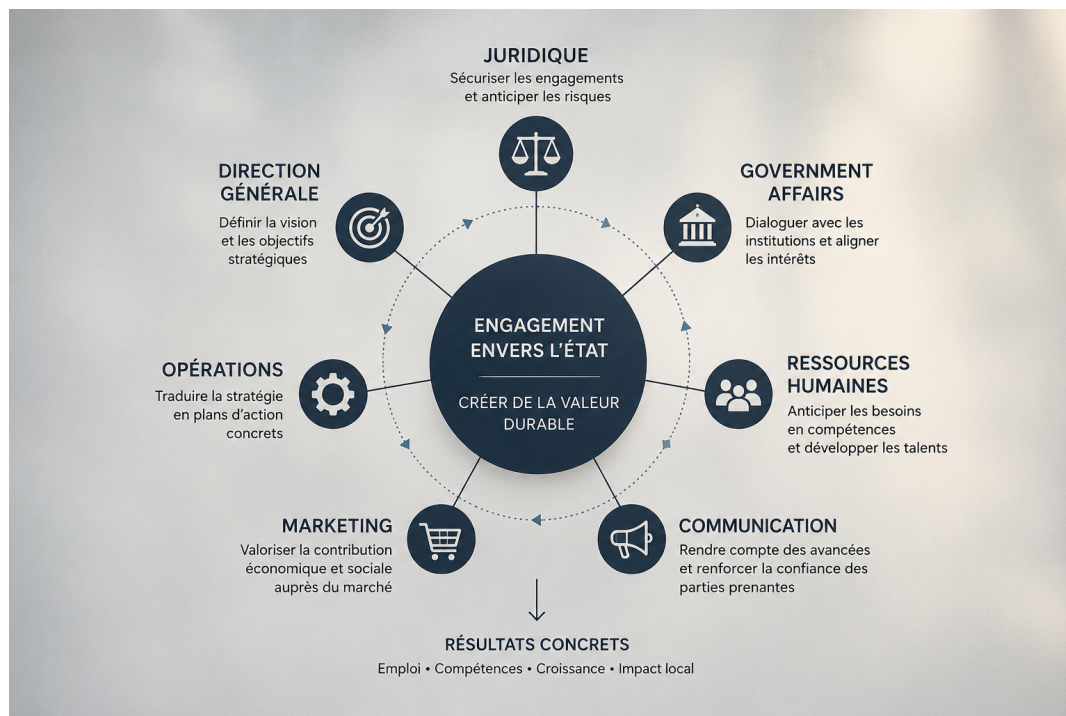


De l'engagement institutionnel à l'exécution : quand le Juridique, le Government Affairs et le Management doivent parler le même langage



Lorsqu'une entreprise internationale s'implante dans un pays dans le cadre d'un investissement stratégique, la réussite du projet ne dépend pas uniquement de sa capacité à produire, vendre ou recruter.

Elle dépend également de sa capacité à transformer les engagements liés à son implantation en résultats concrets et mesurables.

Création d'emplois, développement des compétences, formation, intégration dans le tissu économique local, transfert de savoir-faire : ces sujets peuvent apparaître comme des engagements distincts.

En réalité, ils sont souvent les différentes composantes d'un même enjeu :

l'alignement entre la stratégie de l'entreprise, son environnement institutionnel et les réalités du terrain.

Prenons un cas simple

Imaginons une entreprise internationale qui implante une unité industrielle en Algérie.

Elle prévoit plusieurs centaines d'emplois et aura besoin, à terme, de profils techniques très spécialisés.

Quelques mois avant le démarrage, la fonction RH lance une campagne de recrutement.

Les candidatures arrivent.

Mais certaines compétences recherchées sont rares sur le marché local.

Le problème semble alors être un problème de recrutement.

En réalité, il est beaucoup plus large.

Si l'entreprise attend simplement que le marché du travail lui fournisse les compétences dont elle a besoin, elle risque de découvrir trop tard que son besoin industriel et l'offre de compétences disponible ne sont pas alignés.

Elle peut alors être contrainte de recourir à des compétences étrangères, avec un coût supplémentaire, une dépendance temporaire à l'expatriation et, selon le contexte, une question supplémentaire à expliquer à ses parties prenantes institutionnelles.

La question n'est donc plus :

« Comment recruter ? »

Elle devient :

« Comment créer les conditions permettant de disposer des compétences nécessaires au moment où l'investissement en aura besoin ? »

Et c'est à ce moment que la transversalité devient essentielle.

Le Juridique : de la conformité à la lecture stratégique des engagements

La première étape consiste à savoir exactement ce à quoi l'entreprise s'est engagée.

Un engagement contenu dans une convention, un accord, un contrat ou un dispositif d'investissement ne doit pas être lu uniquement sous l'angle de la conformité.

Il doit être traduit en conséquences opérationnelles.

Quel est l'engagement ?

Quelle est sa portée juridique ?

Quels sont les délais ?

Quels sont les indicateurs permettant d'en mesurer la réalisation ?

Quels sont les risques en cas de non-respect ?

Et surtout :

quelles fonctions de l'entreprise doivent être mobilisées pour permettre sa réalisation ?

C'est ici que la fonction juridique peut dépasser son rôle traditionnel de sécurisation des actes.

Elle peut devenir une fonction de traduction entre l'engagement juridique et la stratégie opérationnelle.

Le Government Affairs : comprendre l'écosystème avant de solliciter l'État

Une fois le problème identifié, le dialogue institutionnel ne devrait pas commencer par une simple demande adressée à une administration.

Il doit être préparé.

L'entreprise doit d'abord comprendre :

- quelle institution est compétente ;
- quel est son rôle ;
- quelle politique publique est concernée ;
- quels sont les intérêts de l'entreprise ;
- quels sont ceux des pouvoirs publics ;
- quel problème concret doit être résolu ;
- et surtout, quelle proposition peut créer une convergence entre ces intérêts.

Dans notre exemple, l'entreprise ne devrait pas simplement dire :

« Nous ne trouvons pas suffisamment de techniciens. »

Elle devrait être capable de présenter une problématique structurée :

voici notre besoin industriel ; voici les compétences disponibles ;
voici l'écart identifié ; voici son impact potentiel sur notre projet ;
voici les compétences qui devront être développées ; voici les
pistes envisagées pour réduire cet écart.

Le Government Affairs devient alors bien davantage qu'une fonction de représentation.

Il devient une fonction d'interface entre l'entreprise et son environnement institutionnel.

Les RH : passer du recrutement à la planification des compétences

Cette démarche suppose évidemment un travail précis des ressources humaines.

La question n'est plus uniquement de publier des offres.

Il faut pouvoir établir une véritable cartographie prévisionnelle des compétences :

Quels métiers seront nécessaires ?

À quel horizon ?

Dans quelles proportions ?

Quelles compétences existent déjà ?

Lesquelles sont rares ?

Lesquelles peuvent être développées en interne ?

Lesquelles nécessitent un partenariat avec des établissements de formation ?

Lesquelles devront éventuellement être recrutées temporairement à l'étranger ?

Cette analyse permet ensuite au Government Affairs et aux autres fonctions concernées de disposer d'une base objective pour travailler avec l'écosystème institutionnel.

La formation devient alors un outil stratégique

Lorsqu'un besoin de compétences est identifié suffisamment tôt, la formation ne doit plus être considérée comme une simple fonction de développement des salariés.

Elle peut devenir un outil de sécurisation de l'investissement.

Une entreprise qui sait qu'elle aura besoin demain de compétences qui ne sont pas suffisamment disponibles aujourd'hui peut contribuer, avec les acteurs concernés, à créer les conditions de leur disponibilité future.

Le raisonnement devient alors :

besoin industriel → analyse des

compétences → anticipation → formation → disponibilité
des talents → recrutement → montée en puissance de

Ce raisonnement est très différent de :

externe
Besoin Industriel → **offre d'emploi** → **pénurie** → **recrutement**

La Communication : gérer la perception autant que l'information

Un investissement stratégique est également observé par son environnement.

Les autorités veulent comprendre son avancement.

Les partenaires veulent mesurer sa crédibilité.

Les salariés veulent comprendre ses perspectives.

Le territoire veut connaître ses retombées.

Les médias et l'opinion publique peuvent s'interroger sur ses résultats.

La communication doit donc s'inscrire dans la stratégie globale.

Elle ne consiste pas simplement à annoncer des recrutements.

Elle doit être capable de documenter une trajectoire :

engagement → **réalisation** → **impact.**

Cette logique permet également d'éviter un écart entre la communication de l'entreprise et la réalité opérationnelle.

Le Marketing : transformer la contribution économique en valeur

Le marketing intervient à un autre niveau.

Lorsque l'entreprise produit localement, développe des compétences, crée des emplois ou participe au développement

d'un écosystème économique, ces éléments peuvent, lorsqu'ils sont réels et démontrables, contribuer à la construction de sa valeur auprès du marché.

Le consommateur ne choisit pas nécessairement un produit uniquement pour ses caractéristiques fonctionnelles.

La manière dont une entreprise contribue à son environnement peut également participer à son image et à sa différenciation.

Mais là encore, une règle est essentielle :

la valeur ne se décrète pas par la communication ; elle se construit par la réalité.

Ce que révèle finalement ce type de projet

L'exemple de l'emploi permet de comprendre quelque chose de plus profond.

Un engagement institutionnel peut avoir des conséquences sûres :

Le juridique, les RH, les opérations, la formation, le Government Affairs, la communication et le marketing.

Le véritable enjeu de management consiste donc à faire circuler l'information entre ces fonctions et à leur permettre de travailler autour d'un même objectif.

Le Juridique identifie et sécurise l'engagement.

Le Management le transforme en objectif.

Les Opérations définissent le besoin réel.

Les RH construisent la réponse en matière de compétences.

Le Government Affairs travaille sur l'écosystème institutionnel.

La Communication rend compte de la progression.

Le Marketing valorise, lorsque cela est pertinent, les résultats obtenus.

Et la Direction générale s'assure que toutes ces actions restent alignées avec la stratégie de l'entreprise.

La transversalité n'est donc pas un concept

On parle beaucoup aujourd'hui de transversalité.

Mais la transversalité ne consiste pas simplement à faire travailler plusieurs départements sur un même projet.

Elle consiste à **comprendre suffisamment le langage de chacun pour être capable de construire une stratégie commune.**

Le juridique raisonne en obligations et en risques.

Les RH en compétences et en effectifs.

Les opérations en capacités et en délais.

Le Government Affairs en parties prenantes et en environnement institutionnel.

La communication en réputation et en perception.

Le marketing en valeur et en marché.

Le rôle d'une approche véritablement stratégique est précisément de relier ces différentes dimensions.

En définitive

Un investissement stratégique ne se sécurise pas uniquement par un bon contrat.

Il ne se réussit pas uniquement grâce à un bon plan RH.

Il ne se protège pas uniquement par une bonne communication.

Et il ne se développe pas uniquement grâce au marketing.

Il se sécurise lorsque toutes ces fonctions comprennent leur contribution à un même objectif stratégique.

C'est probablement l'une des évolutions les plus importantes du rôle des fonctions juridiques et institutionnelles dans l'entreprise : ne plus seulement sécuriser l'activité, mais contribuer à créer les conditions de sa réussite.

Et lorsqu'une entreprise parvient à faire dialoguer droit, stratégie, institutions, management, talents, communication et marché, elle ne se contente plus de gérer son implantation.

Elle construit les conditions de son intégration durable dans son environnement.