

“ Je m'adapte aux partenaires de mon entreprise ”

Votre société est engagée dans un partenariat ou une coopération avec une ou plusieurs entreprises, privées ou publiques. Vous allez travailler en relation étroite avec ces partenaires sur un projet déterminé pendant une période donnée. Pour tisser des relations correctes et efficaces, voici les précautions à prendre.

LES SUJETS TABOUS

Mieux vaut éviter certains sujets avec les cadres des entreprises partenaires.

- > **Les salaires, l'intéressement, le nombre de jours de RTT...** Il peut y avoir de grandes différences, liées à la politique salariale, à la taille de l'entreprise, au secteur d'activité, à la façon dont a été négocié le passage aux 35 heures...
- > **Les projets en cours et à venir dans l'autre société.** Ne demandez rien sur les nouveaux produits, les clients potentiels ou la stratégie de votre partenaire. Vous risqueriez de braquer votre interlocuteur. Et restez discret sur ces sujets.
- > **Les restructurations et plans sociaux en cours.** Si vous voyez circuler des tracts et démarrer des mouvements de grève dans l'autre société ou que des annonces de restructurations ont été faites, évitez de lancer le sujet.
- > **Les possibilités de carrière chez le partenaire.** Les questions concernant d'éventuelles opportunités au sein de l'entreprise partenaire pourraient rapidement revenir aux oreilles de votre employeur. En outre, il existe souvent un « pacte de non-agression » tacite qui fait que les sociétés débauchent rarement des cadres chez leurs partenaires.
- > **L'incompétence d'un chef.** Ce sujet devient à haut risque dès lors que vous êtes dans un contexte partenarial. Évitez tout commentaire sur votre hiérarchie.
- > **Les problèmes internes.** Vos collègues de travail de l'autre société n'ont pas à connaître les difficultés propres à votre situation de salarié : problèmes d'avancement ou d'augmentation, manque de moyens, sentiment d'injustice...

Renseignez-vous. On vient de vous l'apprendre : vous allez être en première ligne dans le cadre d'un projet commun, d'un partenariat ou d'une coopération ponctuelle avec une autre entreprise. Opportunité d'une nouvelle expérience ? La façon dont vous vivrez cette collaboration dépendra beaucoup de vous. Avant tout, informez-vous très précisément sur les enjeux du projet et sur l'entreprise partenaire. « Il faut anticiper au maximum », conseille Gérard Guillet-Caillet, consultant coach chez RG Consultant. Quel est le cahier des charges ? Avec qui allez-vous travailler ? Vers qui pourrez-vous vous tourner en cas de problème ? Y aura-t-il des clauses de confidentialité impliquant de signer un contrat de « Non disclosure agreement » (NDA) ? N'attendez pas pour obtenir ces éclaircissements. Vous allez travailler au sein de l'entreprise partenaire ? Le premier jour, présentez-vous à vos nouveaux collègues et posez-leur toutes vos questions : horaires, langue de travail, bureau attribué, fréquence des réunions, mode de reporting, responsabilités de chacun... « Quand on travaille avec plusieurs interlocuteurs, comme dans les multinationales, il est crucial de connaître l'organigramme afin de savoir à qui référer et éviter tout court-circuit », conseille Thierry Vareine, à la tête de Vaco Microtechnologies, rodé aux partenariats avec des entreprises. Par exemple, à Crolles 2, dans le cadre de (suite page 116) !!!



© UNIVERSAL IMAGES GROUP / L'USINE NOUVELLE

« Nous avons dû adapter nos méthodes et notre rythme de travail »

Claude Massit, 49 ans, chef de département au CEA

■ **Sa fonction.** Chef de département au Léti, laboratoire public de recherche appliquée du CEA, dont la vocation est de développer des composants high tech et de transférer ces technologies à l'industrie, Claude Massit est à l'origine des montages collaboratifs avec des industriels (programmes de recherche bilatéraux ou laboratoire commun) et du suivi des travaux.

■ **Ses précautions.** Parfois, dans le cadre de laboratoire commun, comme avec Axalto pour le développement de technologies liées aux cartes à puces, il faut que les résultats de recherche restent secrets. « Les gens du Léti sont tenus à la confidentialité, mais comme on héberge d'autres partenaires industriels dans nos locaux, il fallait s'assurer que les résultats de la recherche développée ne soit pas transférés à d'autres, explique Claude Massit. Quand des

équipements d'Axalto ont été transférés dans les locaux du Léti, on a créé une pièce sécurisée avec un code pour limiter l'accès aux machines et aux salles blanches à des personnes habilitées, dédiées à ce projet et ayant signé un contrat de confidentialité. »

■ **Les incompréhensions.** « La R & D n'étant pas développée de la même façon dans le public et le privé, au début, nous avons des difficultés à nous comprendre. Il faut en général six mois, plus s'il s'agit d'un partenaire étranger, constate Claude Massit. Dans le cadre d'un projet avec Freescale, lorsque nous présentions nos résultats au comité de pilotage, les responsables trouvaient que nous n'allions pas assez vite. J'ai donc demandé qu'un Américain vienne sur place. Ce qui a beaucoup facilité nos relations, car il a vu comment les chercheurs se démenaient et compris leurs problèmes.

■ **Ses nouvelles contraintes.** « Les jalons et les plannings sont parfaitement établis, du fait des enjeux économiques », indique Claude Massit. Les objectifs de transfert de technologie à court terme sont clairs car l'industriel a des contraintes de mise sur le marché. « Les industriels nous poussent à avoir des développements beaucoup plus rapides. »

■ **Sa réponse.** « Nous adaptons nos méthodes de travail. Nous avons deux équipes en salle blanche. Aujourd'hui, il y en a quatre, afin de travailler 24 heures sur 24. Nous sommes aussi obligés de mieux focaliser notre recherche. Avant, on pouvait explorer plusieurs voies. Maintenant, on demande aux chercheurs d'identifier en amont la voie la plus probable », explique Claude Massit.

■ **Sa gestion de la communication.** « Les chercheurs du CEA ont trop tendance à parler de leurs difficultés ou des problèmes internes au CEA à nos partenaires. Or, ceux-ci sont des clients qui attendent les résultats de nos recherches. Nous avons donc mis en place un module de formation pour mieux sensibiliser les salariés à la communication externe », indique Claude Massit.

/// (suite de la page 114) l'Alliance de STMicroelectronics, Philips et Motorola sur des projets de la R&D, un salarié de Philips peut être dirigé par un cadre de ST ou de Freescale, ou vice-versa. Quand la confidentialité est requise, demandez ce qui doit être protégé et par quels moyens (procédures, systèmes informatiques sécurisés, accès réglementé, noms de code, mots de passe...). Existe-t-il des zones pour recevoir vos clients, pour organiser des réunions internes ?

Observez. Vous allez devoir découvrir par vous-même ce qui relève de la culture de l'entreprise partenaire : jargon, tutoiement, modes de relations hiérarchiques, ambiance de travail, niveau de stress... « Il faut alors beaucoup observer », recommande Gérard Guillet-Caillet. Il s'agit de saisir des habitudes différentes pour éviter tout choc culturel et d'éventuelles tensions. Attention, par exemple, à ne pas interpréter comme un manque de respect ou de politesse le mode de fonctionnement très direct de partenaires anglo-saxons. Détectez aussi de potentiels conflits d'intérêts. « Dans le cadre de partenariats, certains peuvent avoir l'impression d'être dépossédés de leurs responsabilités », prévient le consultant. Gare donc à ne froisser personne ! « Si aucune procédure d'intégration n'a été prévue, le nouvel arrivant doit, avec l'assentiment du chef de service, provoquer une réunion avec ses nouveaux collègues de façon à comprendre leur mode de fonctionnement au niveau opérationnel (les responsabilités et la limite des prérogatives de chacun) et quel est leur degré d'implication émotionnelle et personnelle au niveau du projet pour cerner s'il y a des enjeux de pouvoir, de leadership », conseille le consultant.

Engrangez de l'expérience. Tout partenariat est enrichissant, d'autant plus s'il est multiculturel. Il peut, par exemple, être l'occasion d'améliorer votre niveau d'anglais. « Certains cadres anglo-saxons de Freescale et Philips ne parlaient pas français à leur arrivée », se souvient Jean-Luc Leyronas, 48 ans, responsable manufacturing chez ST sur le site de Crolles 2. « Comme je parlais mal anglais, nous avions

TENDANCE UN PHÉNOMÈNE EN HAUSSE

Les salariés de l'industrie sont de plus en plus amenés à travailler dans le cadre de relations interentreprises.

Trois entreprises industrielles sur quatre ont au moins une relation de coopération avec une autre firme, selon l'enquête sur les relations interentreprises (ERIE) réalisée en 2003 par le Sessi (service du ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie). Les rapprochements sont les plus fréquents dans la pharmacie et les composants électriques et électroniques, où le phénomène touche 9 entreprises sur 10, suivis de l'habillement, de la métallurgie et de la chimie (4 sur 5).

Sous-traitance dans la production et l'approvisionnement

Les collaborations s'établissent avant tout autour de l'activité de fabrication – dans la production (47% des entreprises) et l'approvisionnement (48%) – ensuite dans la commercialisation des produits, les services auxiliaires, et plus rarement dans l'innovation et la R&D. Elles prennent des formes très variées : contrat de sous-traitance (la moitié des relations estimées les plus stratégiques par l'entreprise), mise en commun de moyens (12%), contrat d'exclusivité (9%), voire gestion d'une structure commune, multipartenariat, contrat de recherche en commun... Équilibrées aux yeux de 60% des cocontractants, elles sont la plupart du temps durables. Par ailleurs, ces relations sont plus souvent le fait de filiales de groupes et se tissent à 72% avec une entreprise localisée en France (et 19,6% en Union européenne). Une entreprise sur cinq a au moins cinq partenaires et fonctionne en réseau.

parfois du mal à nous comprendre, mais à force de discussions quotidiennes, j'ai réussi à progresser.» Vous devrez faire l'apprentissage de nouveaux modes de travail, chaque entreprise ayant ses spécificités. « J'apprécie la réactivité de ST, alors que Freescale et Philips sont meilleurs pour la planification et l'organisation », observe Olivier Vattel, responsable engineering de Freescale. « On apprend des autres et on a accès au meilleur des trois compagnies. Mais pour cela, il faut être ouvert, accepter d'autres méthodes plus rapides. » En un mot, être prêt à se remettre en question. « Nous discutons entre nous pour trouver un terrain d'entente, explique, de son côté, Jean-Luc Leyronas. Quand nous n'y arrivons pas, le management tranche. »

Apprenez la diplomatie. Il vous faudra accepter les différences. « ST n'est pas un modèle de ponctualité, ce qui génère un certain désarroi chez les salariés de Philips, toujours en avance, et chez nos amis américains de Freescale, toujours à l'heure. Cela les conduit toutefois à faire preuve de plus de souplesse », explique Didier Dedeurwaerder, responsable des ressources humaines chez ST. Soyez aussi diplomate. « En cas de problème, il faut aller voir les

gens à titre individuel pour essayer de comprendre ce qui ne va pas et chercher avec eux une solution », conseille Gérard Guillet-Caillet. « Je favorise la discussion, ce qui permet souvent de crever l'abcès en cinq minutes », confirme Jean-Luc Leyronas. Evitez de vous jeter sur votre ordinateur pour adresser un mail lapidaire à tel ou tel interlocuteur de l'entreprise partenaire qui a tendance à vous horripiler, sous peine de déclencher un incident diplomatique. « Je ne réagis jamais par messagerie. J'ai trop vu de situations dégénérer jusqu'à des ruptures définitives, surtout si l'on adresse des copies à la terre entière, poursuit le cadre de ST. Quand je suis énervé, j'écris un mail, mais je le mets en attente. Et quand je

le relis, une fois la colère passée, je me rends compte qu'il est mal venu et je le supprime. » Si le problème persiste, faites remonter l'information à votre hiérarchie. « Il faut faire en sorte que vos chefs s'impliquent », rappelle le consultant.

Transparence et vigilance. On vous demandera de travailler en toute confiance et transparence pour atteindre des objectifs communs. « La confidentialité existe sur des points précis, mais la collaboration est basée sur la confiance », assure ainsi Julien Goube, business manager chez Freescale. « Le risque d'espionnage est nul, car cela se saurait et vos partenaires ne voudraient plus travailler avec vous. » Sans doute. Mais distinguez bien ce qui est confidentiel et ce qui peut être échangé dans le cadre du projet. « Le risque est d'autant plus élevé que les entreprises sont concurrentes », souligne Jean-Louis Muller, directeur à la Cegos, spécialiste en management de projets. Une règle donc : n'échangez avec les partenaires que ce qui est strictement nécessaire au travail en commun. « Evitez de baisser la voix quand « les autres » arrivent, mais respectez scrupuleusement les règles de confidentialité pour éviter tout problème. Attention à ne pas

relâcher votre vigilance, car les enjeux stratégiques sont de taille ! « Confirmez toujours par écrit que ce qui a été dit était confidentiel », conseille Jean-Louis Muller. Et restez évasif sur votre entreprise. « Je n'aborde jamais les problèmes internes, notes d'organisation, suppressions de lignes de production ou perspectives de restructurations », précise Jean-Luc Leyronas. Tout le monde essaie, en effet, de savoir ce qui se passe chez le partenaire. « Je tâte le terrain pour essayer d'obtenir l'information et voir si on est au même niveau de performance », confie un cadre de ST. Faites attention aux ascenseurs et aux cafétérias. « Je vérifie toujours s'il y a des gens autour de moi avant de parler de problèmes internes avec mes collègues », confie Jean-Luc Leyronas.

Gardez des liens avec votre entreprise d'origine. Dans des configurations de partenariat un peu complexes, il arrive que les cadres soient perdus, qu'ils ne sachent plus à quelle entité ils appartiennent. « Chaque salarié doit garder des liens organiques avec sa société d'origine », rappelle Etienne Debaecker, responsable des ressources humaines chez Philips. Ainsi, sur le site de Crolles 2, une partie du bâtiment est connectée à l'univers de Philips et réservée à son personnel. On l'appelle « l'ambassade », comme en pays étranger. « Il ne faut pas oublier que vous restez membre de votre entreprise. Si ses intérêts sont en jeu, si, par exemple, votre partenaire n'a pas rempli ses obligations et vous empêche de faire votre travail, faites-le savoir au comité de pilotage, composé des directeurs des entreprises partenaires », conseille Jean-Louis Muller. Laissez des traces écrites, pour vous couvrir. « Tout échange verbal doit faire l'objet d'une confirmation par mail », poursuit Thierry Vareine. Si le projet dure plusieurs années, les liens avec votre société sont particulièrement importants pour votre gestion de carrière. Ainsi chez Freescale et Philips à Crolles 2, un système de « mentors », chargé du plan de développement personnel, a été mis en place. « Il nous propose des formations, définit avec nous un plan de carrière », explique Olivier Henry. Un fil d'Ariane, en quelque sorte. ●

MURIEL BEAUDOING



« Je fais la part des choses entre ce qui relève de Philips et ce qui relève de l'Alliance »

Olivier Henry, 27 ans, ingénieur chez Philips et coordonnateur pour l'introduction de nouveaux produits sur le site de Crolles 2

■ **Sa fonction.** Ingénieur d'application chez Philips sur le site de Sophia Antipolis, Olivier Henry est arrivé il y a un an sur le site de Crolles 2, où STMicroelectronics, Philips et Freescale travaillent en partenariat dans le cadre de l'Alliance. Il est chargé d'assurer l'introduction de nouveaux produits de Philips et de coordonner l'introduction des circuits de test de l'Alliance.

■ **Ses précautions.** « Pour éviter d'envoyer des documents Philips à des personnes qui ne devraient pas les avoir, je mets les informations confidentielles concernant Philips et celles concernant l'Alliance dans deux endroits différents, explique Olivier Henry. De plus, quand j'accède au monde Philips, je suis automatiquement déconnecté du réseau de l'Alliance. Je minimise ainsi les risques. Les seules personnes qui peuvent avoir accès aux documents internes confidentiels sur mon PC, ont signé un NDA [« Non disclosure agreement », un accord de confidentialité]. En outre, dès que nous recevons un produit Philips, nous le rebaptisons pour que n'importe quel membre de l'Alliance puisse le traiter. Je ne parle ainsi jamais de nos produits, ni de nos clients, sauf dans "l'ambassade", zone de Crolles 2 réservée aux salariés de Philips. »

■ **Son adaptation.** « J'ai des collègues dans les trois entreprises partenaires. Leur culture n'est pas la même ni leur façon de travailler. Chez Philips, on identifie un problème puis on met en place des procédures pour être sûr de le régler. Chez ST, le but c'est que ça marche, quitte à ce que le manager mette la main à la patte. Chez Freescale, les cadres sont plus centrés sur le but à atteindre. Ces différences ont modifié ma façon de travailler : je mets moins de procédures en place et je suis plus attentif à la façon de travailler des autres. »

■ **Sa gestion de la communication.** « Je parle souvent en direct avec les collègues, mais je traite avec eux par mail quand j'ai besoin d'avoir une trace, par exemple quand on me passe une commande. Comme j'ai passé une année en Californie, je parle anglais et je connais la culture américaine. Les Anglo-saxons sont plus directs. Aussi, je sais qu'il ne faut pas être susceptible. »

■ **Ses réserves.** « Je regrette l'identité, la culture Philips, car c'est la mienne. Ce sont mes racines. Heureusement, quand j'en ai besoin, je la retrouve dans "l'ambassade". »

■ **Ses conseils.** « Quand on arrive dans un environnement différent, il faut faire preuve de patience et essayer d'apprendre. »