

Stratégie
Fédération
professionnelle

Les rendez-vous DU MANAGEMENT *En pratique*

Revitalisation d'une organisation et de ses hommes au travers d'un repositionnement stratégique

L'entreprise

Une Fédération professionnelle organisée en syndicats régionaux, un siège en région parisienne et un organe de tête regroupant différentes fédérations dédiées à d'autres professions du secteur.

Elle perçoit des cotisations de ses adhérents et commercialise des études et des services (conseil, séminaires, veille économique...) à un public large qui ne se limite pas seulement aux adhérents.

Elle compte un effectif d'une vingtaine de personnes spécialisées et très expérimentées (ingénieurs, spécialistes des questions juridiques et économiques, informaticiens experts en administration de réseau et technologie internet...).

La problématique

La Fédération a développé au fil des années des activités lucratives, en marge de son rôle traditionnel de lobbying au service de ses adhérents.

Ces activités lui ont permis de compenser la diminution du nombre d'adhérents (140 en 2002) et celle des cotisations. Au rang de ces activités, l'organisation de salons commerciaux destinés aux professionnels de sa filière a connu un développement tout à fait significatif. Devant le succès de cette diversification, elle a été amenée à loger cette activité dans une filiale dont elle a ouvert le capital à un partenaire.

Le secrétaire général a souhaité initier une réflexion stratégique afin de définir un nouveau plan de développement axé sur les missions historiques et nouvelles de sa Fédération.

Il convenait notamment de répondre aux questions suivantes :

- Comment remédier au déclin du nombre d'adhérents ?
- Comment accroître les revenus tirés des activités à but lucratif (conseil, études, veille économique...) ?
- Comment s'inscrire dans le projet de refonte des fédérations professionnelles initié par l'organisme de tête ?
- Comment accompagner les personnels de la Fédération pour gérer au mieux la transition vers le nouveau modèle de développement ?

La mission

S.C.A. Consult a assisté le secrétaire général pour l'animation de réunions de « brainstorming » avec les cadres du siège, la définition d'un nouveau plan de développement pour la Fédération et sa formalisation dans un Business Plan à 5 ans.

Notre intervention a consisté à :

- définir des choix stratégiques avec le secrétaire général et les cadres du siège,
- sensibiliser les collaborateurs de la Fédération à des outils de pilotage tels que le Balanced Scorecard,
- proposer une vision stratégique axée sur un nouveau positionnement de la Fédération auprès de ses adhérents,
- réaliser une modélisation financière des ressources et des charges de fonctionnement de la Fédération sur un horizon de 5 ans,
- finaliser avec l'équipe des cadres du siège un Business Plan réaliste quant aux hypothèses de développement,
- apporter une aide ponctuelle pour la conception et la réalisation de documents de présentation destinés au conseil d'administration de la Fédération.

Les résultats

- Repositionnement de la mission de la Fédération :
 - ▶ passer d'un positionnement « Fédération » à un positionnement « club professionnel »,
 - ▶ matérialiser ce repositionnement par le lancement d'activités nouvelles (séminaires d'échanges destinés à des chefs d'entreprise).
- Redéfinition des principes de management :
 - ▶ passage d'une culture dirigiste, matérialisée par des objectifs descendants individualisés au niveau le plus fin à une culture participative, avec des objectifs communs et négociés,
 - ▶ redéfinition du système d'incitation et de récompense (rémunération variable) autour d'objectifs collectifs, pour développer le travail en équipe.
- Mise en place de nouveaux outils de gestion :
 - ▶ conception d'un tableau de bord (mesure de la performance) assis sur un nouveau logiciel de comptabilité analytique,
 - ▶ mise en cohérence du système d'incitation salariale avec le tableau de bord.

Témoignage client

« S.C.A. Consult nous a aidé à clarifier nos choix stratégiques et à les formaliser dans un Business Plan à 5 ans à la fois ambitieux et réaliste.

Ce plan va nous permettre d'assurer la transition de notre fédération vers un nouveau modèle économique, en associant l'ensemble des cadres du siège au changement.

Il est le fruit d'un travail collectif, guidé par les méthodologies de S.C.A. Consult, et d'une collaboration réussie à tous les niveaux. »

Xavier Marin
Secrétaire général