



SOMMAIRE



À SUIVRE

(PAGE 2)

> **Fapil : une étude
un peu particulière**



À LIRE

(PAGE 3)

> **"Liberté & Cie"**
Isaac Getz
et Brian M. Carney



UNE INTERVENTION À LA LOUPE

(PAGE 4)

> **ARDI (Agence régionale
du développement de l'innovation)
et CCI de Grenoble**
(Chambre de commerce
et d'industrie)

+ EN BREF...

(PAGES 2 ET 3)



++ LE DOSSIER

(SUPPLÉMENT ENCARTÉ DE 6 PAGES)

> **Vous avez dit subsidiarité ?**

La Lettre de Ciste
est une publication semestrielle

Directeur de publication : Denis Kaminski

Conception et rédaction : Ciste

Maquette et mise en pages :
www.caramel-et-paprika.fr

Impression :
Imprimerie Notre Dame-Eaux Claires (38)

Contact : 04 76 41 11 94, ciste@ciste.fr

Dépôt légal à parution



ÉDITO

Quel printemps !

Une météo qui alterne quotidiennement le chaud et le froid pendant que le baromètre du climat social hésite entre variable et tempête.

Les vagues de cumulus du populisme annoncent des temps lourds et, dans le même temps, de nouvelles façons de vivre l'entreprise où peuvent s'expérimenter co-construction, intégration des utilisateurs des services dans leur définition et gestion, équilibrage des relations hiérarchiques par de nouvelles dynamiques de collaboration, participation des salariés aux processus de décision, co-working, économie collaborative...

Ces innovations sociales révèlent à nouveau des aspirations profondes lisibles au-delà de la génération Y. Une conscience collective qui gagne lentement du terrain sur les défis que nous impose la vie sur notre planète. L'exigence de sens dans le travail, l'utilité sociale de notre métier, la cohérence entre la stratégie et la communication, le refus du report de décisions sur la sauvegarde de notre biotope commun, la démocratie dans l'entreprise...

Le compte-rendu de lecture et le dossier de cette lettre sont en résonance avec ces aspirations profondes. "L'entreprise libérée", ce slogan, est en train de sortir de la confidentialité. Nous avons lu pour vous le livre d'Isaac Getz et Brian M. Carney. Nul doute que vous irez faire un tour sur leur site (liberteetcie.com). Sans prendre autant de risques que ceux qui se sont lancés dans cette aventure, le dossier de la lettre vous invite à reprendre un vieux concept, celui de "subsidiarité", qui trace une voie raisonnable vers des organisations responsabilisantes. Liberté et responsabilité, les deux faces...



À SUIVRE

Une étude un peu particulière

Fapil (Fédération des associations et des acteurs pour la promotion et l'insertion par le logement)

Quel est le retour social de la production et de la gestion de logements pour l'insertion des plus démunis, réalisées par les associations adhérentes de la Fapil ?

La création d'une offre de logement intégrée dans le tissu urbain, comme vecteur d'insertion, est soutenue par les politiques publiques et les collectivités territoriales. Les partenaires financiers publics des associations qui portent ces offres sont en attente d'évaluation des résultats de cette activité, au-delà du nombre de personnes logées.

Ciste a accepté de relever le défi de cette question en utilisant pour la première fois dans le domaine du logement une méthode anglaise reprise par l'Essec : SROI (*Social return on investment*, soit en français, l'évaluation du retour social sur investissement).

Le SROI est un cadre d'analyse pour mesurer et rendre compte d'une conception élargie de la valeur incluant les coûts et les bénéfices à la fois sociaux, environnementaux et économiques. Il vise ainsi à promouvoir les actions participant à la réduction des inégalités sociales et de la dégradation de l'environnement ainsi qu'à l'amélioration du bien-être.

Le SROI rend compte des changements vécus par les parties prenantes de l'activité, mesure les résultats, les exprime en valeur et calcule un ratio coût/bénéfice. Le SROI parle de valeur mais ne se limite pas aux seuls échanges monétaires.

Le SROI repose sur l'élaboration de "cartes des impacts" qui présentent l'ensemble des conséquences et impacts de l'action mesurée. Dans le cas de cette étude portant sur l'insertion par le logement, il s'agit de quali-

fier l'ensemble des impacts de la création et de la mise à disposition de logements à des ménages exclus des circuits classiques (logements privés ou logements sociaux).

Cinq associations adhérentes de la Fapil constituent l'échantillon de l'évaluation (gérant de 30 à plus de 1 000 logements).

Quel est l'ensemble des valeurs produites pour chaque euro engagé dans l'action des associations de maîtrise d'ouvrage d'insertion de la Fapil ?

Nous n'en sommes pas encore là ! Mais, les pistes dévoilées par les entretiens auprès des ménages logés, des associations et des partenaires institutionnels sont multiples :

- > logement de ménages qui n'auraient pas trouvé à se loger ailleurs,
- > amélioration des conditions de santé de personnes issues des populations très fragiles,
- > formation, reprise d'activité et amélioration des revenus des personnes logées,
- > activité de bénévoles dans divers champs de compétences,
- > réduction des frais de transport, du fait de la situation des logements dans le tissu urbain,
- > activité pour des artisans locaux chargés des réhabilitations des logements,
- > re-dynamisation de centres bourg de certaines petites villes, conservation de classes dans des écoles,
- > constitution d'un patrimoine orienté de façon pérenne pour accueillir des ménages en situation d'exclusion.

hamm@ciste.fr - parazon@ciste.fr - isabelle.childeric@ciste.fr



EN BREF...

EMAE Sétif

(École de management et d'administration des entreprises)

De nouveaux entrepreneurs émergent en Algérie, à la suite de grandes réussites comme celle de Issad Rebrab, qui vient de sauver Fagor-Brandt.

C'est pour accompagner cette nouvelle génération qu'une nouvelle école de management et d'administration des entreprises (EMAE) est née l'année dernière à Sétif. Ciste est partenaire de la constitution progressive de son offre de formation dans le domaine de l'organisation industrielle et dans la création d'une équipe de consultants locaux.

parazon@ciste.fr



“Liberté & Cie” paru en 2009 aux USA, publié en français en 2012, révisé début 2016

Isaac Getz, docteur en psychologie et management à l'ESCP Europe
et Brian M. Carney, journaliste économique au *Wall Street Journal Europe* à Londres



Ils ont rencontré des dirigeants et des salariés d'une trentaine d'entreprises de toutes tailles, de secteurs très différents et dans le monde entier : Gore & Associés, créateur fabricant du Gortex, 9500 salariés ; les motos Harley Davidson avec 9000 personnes ; USAA, assureur de 22000 salariés ; Quad/Graphics agence de publicité de 12000 personnes aux USA ; FAVI, 600 personnes, équipementier automobile ; GSI, externalisation de service paie ; Montupet, fonderie aluminium avec 900 personnes en France ; SOL société de nettoyage de 10000 personnes en Finlande...

“La plupart de ces entreprises n'ont pas d'organigramme. La majorité n'ont pas de parkings réservés ni de bureaux plus spacieux pour les patrons. Certaines n'ont de bureaux fixes pour personne : tout le monde, y compris le PDG, se contente de choisir un bureau disponible. Certaines ne regroupent pas leurs collaborateurs par service. Certaines retirent les plafonds et installent des escaliers pour accroître la mobilité et la communication entre collaborateurs. Certaines possèdent des salles de réunion qui portent le nom de leurs salariés les plus anciens, souvent des secrétaires. Aucune ne dispose de pointeuse. La plupart autorisent les salariés à fixer leurs propres emplois du temps et certaines les autorisent même à fixer leurs propres salaires. Certaines n'ont pas de managers. Certaines n'ont ni titres ni grades. Beaucoup autorisent les salariés à choisir leurs leaders, à déterminer eux-mêmes le contenu de leur poste et, en réalité, à inventer leur propre travail. Certaines n'ont pas de service de ressources humaines. Certaines n'ont ni budgets ni service financier. La plupart n'ont pas de processus de planification à long terme.”

On croit rêver tellement c'est loin des standards les plus courant. Les auteurs appellent ces dirigeants des “leaders libérateurs”. Ils s'inscrivent dans le prolongement de la théorie Y que Douglas MacGregor a développée au début des années 60 ! Ils ont créé ou repris une entreprise avec

la conviction que l'Homme s'auto-motive, recherche les responsabilités et augmente son engagement si l'environnement y est favorable, c'est à dire si son travail lui apporte satisfaction. C'est cet environnement de travail que ces dirigeants ont “libéré” des habitudes historiques des organisations qui produisent désengagement et moindre performance. La révolution industrielle avait poussé les usines à embaucher des gens de la campagne et à mettre en place la division du travail où on leur disait “comment” faire le travail et où il fallait les contrôler.

La libération d'une entreprise consiste à passer de cette culture du “comment” à celle du “pourquoi”, ce qui nous renvoie au sens de l'action par rapport aux objectifs visés : ça ne peut donc se décréter et ce changement demande forcément du temps car il faut se défaire d'habitudes de fonctionnement. En plus du bien-être au travail, les auteurs relèvent que ces entreprises sont ou deviennent leaders dans leur domaine et résistent mieux en période de crise.

Les nombreux témoignages rapportés révèlent quelques points fondamentaux sur lesquels se construit ce changement de culture :

- > tous les salariés doivent pouvoir se sentir égaux,
- > le dirigeant doit partager avec tous les salariés sa vision pour l'entreprise,
- > l'environnement de travail doit permettre l'auto-motivation,
- > l'entretien de “l'entreprise libérée” doit s'inscrire dans le quotidien du dirigeant leader.

De McGregor à l'entreprise libérée, bon nombre d'entreprises ont mis en place des équipes autonomes, des cercles d'amélioration, la délégation de responsabilité... Mais la logique commandement-contrôle est encore très présente, ce qui réduirait l'impact “libérateur” de ces outils et démarches déjà largement mis en place.

marsick@ciste.fr

ciste

Unafu / Fondation Armée du Salut

150 établissements animés par 2000 salariés. Des offres d'hébergements et de logements multiples. Des responsables ont souhaité clarifier les cadres réglementaires qui portent ces différentes activités.

Un séminaire de 3 jours a été consacré au repérage des articles des Codes de la Construction et de l'Habitat, de l'Action Sociale et de la Famille, du Code Civil... qui réglementent l'offre de ces établissements.

parazon@ciste.fr

Fédération régionale des chasseurs Auvergne Rhône-Alpes

Accompagnement du processus de fusion des deux associations et de mutualisation régionale des services rendus aux chasseurs. Animation de 4 groupes de travail et des instances décisionnelles du projet

kaminski@ciste.fr

UNE INTERVENTION À LA LOUPE

ARDI (Agence régionale du développement de l'innovation) et la CCI de Grenoble (Chambre de commerce et d'industrie)

Mise en œuvre d'un séminaire "Dirigeant Stratégie", une action du plan PME

PLAN  STRATÉGIE > SÉMINAIRE DIRIGEANT STRATÉGIE

LE PROGRAMME

L'objectif du plan PME est de renforcer les compétences des PME/TPE afin de doper la croissance et de favoriser la création d'emplois. Programme du Conseil régional, il est mis en œuvre par l'ARDI et concerne les entreprises de l'industrie et du service, employant de 4 à 250 salariés et dont le chiffre d'affaires est supérieur à 500K€.

L'action "séminaire dirigeant" est une offre de formation à destination de cadres dirigeants, composée d'une partie collective et d'un accompagnement individuel. Son objectif est de faciliter la mise en place de stratégies de développement au sein de ces PME/TPE.

LA DEMANDE

Portés localement par les structures consulaires (CCI ou CMA), les séminaires dirigeants sont mis en œuvre par des cabinets de consultants. Ciste vient d'animer un premier séminaire sur demande de la CCI de Grenoble : "il est normal de valoriser les compétences locales".

- > Le cadre du programme est commun à tous les cabinets, mais son adaptation et sa mise en œuvre sont de la responsabilité de chaque intervenant.
- > Le programme s'étale sur une durée de 4 à 8 mois maximum et comprend 4 journées de formation collective et 5 demi-journées d'accompagnement individuel.
- > Les journées collectives ont pour objectif d'apporter et/ou consolider les connaissances des dirigeants en matière de stratégie et d'analyser les conditions de mise en œuvre dans les entreprises présentes.
- > Les ½ journées individuelles sont des moments d'approfondissement et d'accompagnement à la mise en place et mise en œuvre des projets. Elles correspondent à un véritable appui personnalisé aux dirigeants.
- > 7 entreprises se sont engagées dans le programme.

L'ACTION DES INTERVENANTS

Elle porte à la fois sur la mise en œuvre du programme de formation des 4 journées collectives et la conduite des accompagnements individuels.

Au niveau des journées collectives :

- > Adaptation du programme aux attentes et aux besoins spécifiques du groupe.
- > Apports de connaissances et d'outils sur les fondamentaux de l'élaboration d'une stratégie d'entreprise, notamment :
 - les matrices d'analyse de la réalité (BCG),
 - les domaines d'activités stratégiques (DAS),
 - l'outil d'analyse et de synthèse SWOT,
 - la segmentation, la démarche marketing,
 - l'élaboration du business plan et d'un plan d'action.
- > Analyse et adaptation de ces outils aux réalités des entreprises et des dirigeants présents.
- > Partage et analyse d'expériences, échanges.
- > Construction collective de solutions.

Au niveau des accompagnements individuels :

- > Analyse de l'entreprise et de son environnement.
- > Approfondissement des stratégies avec les priorités, les actions à mettre en place et les conditions nécessaires à leur déploiement.
- > Suivi de l'avancement et appui à la mise en place d'un plan d'action.

LES POINTS SIGNIFICATIFS

- > Un programme qui correspond à une attente des dirigeants, mis en œuvre dans un format extrêmement bien adapté : alternance accompagnements individuels et journées collectives.
- > Une vraie dynamique et complicité qui se sont mis en place entre les participants.
- > Des situations et des attentes différentes mais qui ont aisément été partagées : stratégie, positionnement, développement commercial, ressources humaines et management, etc.
- > Des évolutions significatives au niveau de toutes les entreprises... très surprenantes dans un délai aussi court.
- > Une complémentarité d'intervention entre le personnel de la CCI et le consultant, riche et facteur de la réussite de ces importantes évolutions.

hamm@ciste.fr

D'INFO

ciste

CENTRE D'INTERVENTION SOCIO-TECHNIQUE

35, avenue du Granier – 38240 Meylan

Tél. / Fax : 04 76 41 11 94 – Mail : ciste@ciste.fr – www.ciste.fr