

«If you lose, don't lose the lesson » 1

Un an après le séisme qui a frappé les économies mondiales, les marchés financiers ont démontré leur aptitude au rebond, comme si de rien ne s'était passé... On serait enclin à croire à une rédemption soudaine si les dégâts économiques associés à cet épisode n'étaient considérables (+ 25% de chômage, hausse de la dette publique de 64 % à 73%...).

Pourtant, on veut penser ici qu'ils représentent le prix à payer pour perdre quelques illusions et mieux intégrer quelques réalités.

Quelques unes des illusions à perdre

L'industrie et les services pourraient offrir un retour sur investissement comparable aux rendements financiers

Michaël Porter a rappelé la limite à ne pas franchir : « les marchés financiers sont toxiques aux stratégies »². Il me revient un souvenir de DAF en PME : toute forme de risque spéculatif (position de change et à fortiori marchés financiers) était proscrite. La PME fondée en...1830 reste leader sur ses marchés.

La productivité horaire serait une fin en soi

La productivité horaire en France - l'une des meilleures d'Europe - peut générer une souffrance au travail parfois dramatique.

Les changements perpétuels dans la « fonction organisatrice »

Ils ont été récemment dénoncés par Norbert Alter³ :

les « gens n'ont plus le temps de travailler » indique t'il.

Le changement doit être un temps privilégié destiné à améliorer la cohérence stratégique, organisationnelle, managériale et humaine.

Quelques réalités à mieux intégrer

La responsabilité citoyenne

Si elle est le fait de tous - entreprises, institutions, clients et administrés - la responsabilité citoyenne est une nouvelle dimension stratégique qui s'imposera progressivement.⁴

Le management est au cœur de la performance durable

Voir en pages intérieures, l'intéressant article sur « le management en temps de crise »

L'innovation, « la seule course qui n'est jamais terminée »⁵

Recherche et développement produit ou bien stratégique, organisationnelle ou managériale, l'innovation porte en elle le devenir de l'entreprise ou de l'institution : citons simplement, le « green » nouvel eldorado⁶ et la poursuite de l'extension de la digitalisation.

L'Histoire déterminera les leçons à tirer

Dans les années 70, alors qu'il était interrogé sur l'impact de la Révolution Française, le Premier ministre de la Chine Zhou Enlai avait répondu, «Il est encore trop tôt pour le dire...»⁷.

scheibli@ciste.fr

1. Cité par Paulo Coelho sur son blog

2. Cité par Bill George sur son blog. Professeur à Harvard Business School, ex CEO de Medtronic CEO, et auteur de nombreux ouvrages

3. Interview de Norbert Alter, le Monde du 27 octobre / 2009

4. Harvard Business Review, The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility, Michaël Porter and Mark Kramer, December / 2006

5. Citation attribuée à Ferdinand Porsche

6. Time magazine, Why California Is Still America's Future, November 2 / 2009

7. Citation tirée d'un discours de Robert B. Zoellick, Président de la Banque Mondiale

n°46

Page un
Editorial

Page deux

- Le management à l'épreuve des faits
- En bref...
- Le courage de la vérité

Page trois et quatre

Gestion des compétences :
nouvelles relations,
nouvelles dimensions

Page quatre

Interventions de Ciste

LE DOSSIER DU MOIS

« **Management en temps de crise : Les hommes oubliés ?** »

LE MANAGEMENT

A L'ÉPREUVE DES FAITS

« On n'a pas le choix », « Il faut se dépasser sans cesse », « Quel magnifique challenge », ... Dans nos attitudes et discours, fait-on suffisamment la part des choses entre la force de conviction que l'on édicte en bonnes pratiques managériales, et l'aveuglement pur et simple ?

C'est la réflexion qui nous est proposée par **Jean-Robert Viallet** dans les 3 films qu'il a réalisés sur le monde du travail, diffusé sur France 3 les 26 et 28 octobre dernier.

Ces films nous proposent de revisiter le quotidien du travail dans lequel beaucoup d'entre nous baignent, sans pouvoir nommer les maux qui le traversent.

Ce qui m'a frappé dans ce film c'est la force du déni ; déni de ce que l'on est capable de faire porter aux autres pour la « bonne cause », déni de la souffrance de ceux qui travaillent à nos côtés, et déni de notre propre souffrance.

Alors que l'actualité est à l'anniversaire de la chute d'un « grand mur », ne nous invite-t-elle pas à penser que des murs sont aussi à faire tomber chez nous ? « On n'a pas le choix », « Il va falloir se dépasser pour y arriver », « Quel magnifique challenge » !!!

childeric@ciste.fr

en bref...

MICHELIN - Intégration des nouveaux agents (Clermont Ferrand 63)

Un cursus de formation international des agents de production du groupe (86 000 à ce jour) a été élaboré en 2008 sous le pilotage du Service de Formation Groupe avec la contribution du réseau de formation Europe. Le projet répond au besoin de rassembler et de standardiser les meilleures pratiques de formation des opérateurs réalisées aujourd'hui dans l'entreprise afin de définir un processus standard de formation et d'intégration. Il s'agit aussi pour Michelin de développer son attractivité : attirer les meilleurs candidats et les retenir. CISTE assure l'ingénierie pédagogique (co-élaboration et conception des supports) des modules d'Accueil et d'Intégration, ouvrant et clôturant ce cycle de formation d'une durée comprise entre 6 et 18 mois..

meyer@ciste.fr

GRACE - Développement de la performance industrielle (site de Larnaud – 71 Lons le Saunier)

Après une année d'accompagnement pour responsabiliser les équipes ateliers et développer la performance globale du site dans la durée, CISTE développe deux actions sur ce second semestre :

Développer la compétence et la responsabilisation des équipes d'opérateurs par un travail avec les agents de maîtrise sur l'organisation et le contenu de leur temps de travail, l'état des lieux de leurs équipes, les plans de formation, de délégation et d'accompagnement de leurs opérateurs.

Repenser globalement et optimiser la Supply Chain avec tous les acteurs concernés : des prévisions commerciales à la livraison du client final.

meyer@ciste.fr

SCHNEIDER ELECTRIC - Comprendre la vie économique de l'entreprise et la question de la performance

Depuis plusieurs années Schneider Electric propose à ses employés et cadres qui le souhaitent de se doter d'une culture économique générale et appliquée à l'entreprise. Une occasion pour chacun de revisiter la notion de performance et d'aborder avec le groupe sa façon de la mettre en œuvre et d'en communiquer les résultats.

childeric@ciste.fr

Le courage de la vérité

« le gouvernement de soi et des autres II »

cours au Collège de France 1984

Hautes Études – Gallimard/Seuil

Manager en temps de crise. Tandis que Denis Kaminski tente d'en définir les pistes et d'en détecter les chausse-trappes dans l'article dossier de la « lettre de CISTE », nous pourrions aussi nous interroger sur la posture du consultant.

Qu'attendent nos interlocuteurs du consultant ? Quelle posture en retour le consultant adopte-t-il ?

En ces temps difficiles, pour presque tout le monde, les consultants que nous sommes sont soumis aux mêmes contraintes : les cabinets de consultants sont menacés en tant qu'entreprises comme les autres. Pour nous, il s'agit aussi de revisiter notre métier et notre stratégie. Le contexte de tension exige de nos clients plus d'acuité dans l'analyse, de lucidité sur les possibles et plus de courage dans leurs choix.

Michel Foucault a intitulé « le courage de la vérité » la seconde partie du dernier cours qu'il donna au Collège de France avant de mourir quelques mois plus tard. 15 ans après, ce qui est considéré comme son testament entre en résonance avec la mise en question de la gouvernance de l'entreprise, particulièrement en ces temps d'incertitude qui permettent à de multiples possibles de poindre leur nez, les meilleurs comme les pires.

Le titre général de son cours qui se déroule sur deux années est « le gouvernement de soi et des autres ». Étrange juxtaposition qui indique une voie exigeante, celle de trouver les solutions pour l'avenir de « l'entreprendre » dont le manager a la charge, avec lucidité sur ce que cela signifie de sa propre conduite personnelle. L'émergence de cette question, Michel Foucault va la chercher au Vème siècle avant notre ère, auprès de Socrate, en train d'inventer la philosophie moderne.

Pour définir la posture qui pourrait bien être celle d'un consultant - utile, en particulier en temps de crise, Michel Foucault évoque le « parler vrai ». C'est un point de départ essentiel. Il cherche à caractériser la proposition de Socrate en la différenciant du parler vrai du prophète, du sage et du technicien.

Le consultant - prophète à qui l'on demanderait de donner les clés du futur, le consultant - sage que l'on viendrait chercher dans son ermitage pour éclairer le réel des vérités intangibles qu'il possède ou le consultant - technicien que l'on solliciterait pour un enseignement constitué des meilleures méthodes et outils.

Non, pour Michel Foucault, Socrate propose un autre parler vrai, celui qui invite au questionnement de son interlocuteur sur la vérité de ses actes, et la cohérence de sa vie, dans un dialogue de personne à personne.

Un des maîtres mots des consultants de CISTE est « responsabilisation ». La mission d'un consultant aux côtés d'un manager en temps de crise est d'abord d'inviter son interlocuteur à prendre soin de lui et des autres. Interroger sur les choix du passé et leurs implications sur la situation personnelle de son interlocuteur et sur la situation des personnes qu'il manage. Examiner les finalités réelles des décisions qui devront être prises. Hiérarchiser les solutions au regard du sens qu'elles ont du point de vue de la responsabilité personnelle du décideur et du point de vue des conséquences qu'elles auront sur les personnes qu'il a en charge de diriger, ...

Le consultant sollicité en ces temps de crise devrait cultiver le courage de la vérité pour inviter ses interlocuteurs à une bonne gouvernance de soi et des autres.

parazon@ciste.fr

Gestion des compétences : nouvelles relations, nouvelles dimensions

Didier Retour, Thierry Picq et Christian Defélix / coordination, Paris, Vuibert, 2009

... Encore un ouvrage sur la gestion des compétences ?? Près de 20 ans après le célèbre accord A Cap 2000, 10 ans après la mobilisation du Medef sur l' « objectif compétences », le propos peut paraître réchauffé. Et ce d'autant plus que, de nos jours, il est de bon ton d'adopter une posture critique sur le sujet, à l'instar de d'un titres récent¹. De la gestion des compétences peut-il encore sortir quelque chose de bon ?

Cet ouvrage est en fait le troisième émanant d'une groupe de travail national de chercheurs qui, entre angélisme et nihilisme, conduisent des observations de terrain et les confrontent depuis une dizaine d'années pour saisir la dynamique et les impacts des pratiques effectives de gestion des compétences. D'emblée, le regard dépasse le seul niveau des pratiques de gestion de la compétence individuelle : combinaison de ressources en situation, la compétence existe aussi au niveau des équipes, des entreprises, voire des réseaux et des territoires. Quelles réalités existent pour la gestion des compétences à ces différents niveaux, et comment ces derniers interagissent-ils ?

L'ouvrage nous emmène ainsi sur des terrains d'observation variés, allant des équipes de soignants en services d'urgence aux pôles de compétitivité, en passant par les projets intra ou inter-organisationnels. Sur ces différents registres, la compétence existe, ces chercheurs l'ont rencontrée ! Et surtout ils proposent pour les observateurs, les consultants et les managers une grille de lecture invitant à élargir le regard pour saisir et favoriser toujours davantage les combinaisons de ressources : dans les situations de travail, les collectifs, les stratégies d'entreprises et les formes réseau. Ne brûlons donc pas trop vite le management des compétences : il a encore quelques enseignements à nous proposer...

Des concepts éclaircis et approfondis

La première partie de l'ouvrage explore les liens entre les concepts de compétence individuelle, collective, organisationnelle et stratégique à travers la mobilisation de deux contributions : la théorie des ressources et la théorie du capital social. Il s'agit également de rapprocher les modélisations de la compétence en GRH et en stratégie, en envisageant les conditions dans lesquelles les ressources humaines sont susceptibles de fonder un avantage concurrentiel durable dans la logique de la théorie des ressources. Pour saisir les modalités d'articulation entre compétences individuelles, collectives, pratiques de GRH et compétences stratégiques, il est possible de considérer :

- les « capacités dynamiques » (reconfiguration des ressources humaines pour s'adapter aux conditions de marché ou en créer de nouvelles),
- la vision ressources humaines (philosophie de gestion, structuration de la fonction RH, rôles et contribution attendue),
- les ressources humaines en elles-mêmes (compétences individuelles et collectives, capital humain et social),
- et enfin les pratiques et outils de gestion des ressources humaines (politique salariale et sociale, valorisation sociale des salariés, climat social et comportements, relations paritaires, image sociale).



Des terrains d'observation variés pour comprendre la gestion des compétences individuelles, collectives, stratégiques

Dans une deuxième partie, l'ouvrage présente différentes observations et analyses menées dans des organisations très variées et qui permettent de saisir la gestion des compétences individuelles, collectives, ou stratégiques. Un premier chapitre de cette partie est ainsi basé sur l'étude d'un service hospitalier d'urgence, caractérisé à la fois par le renouvellement rapide de ses membres et le maintien d'une compétence collective.

Un autre chapitre porte sur l'articulation entre la compétence individuelle et la compétence collective dans le contexte des collectifs décisionnels des sociétés coopératives de production (SCOP), caractérisés à la fois par une identité forte et duale et par un principe d'entrepreneuriat collectif. Les résultats révèlent les difficultés rencontrées dans la mise en œuvre du principe d'entrepreneuriat collectif et permettent de les comprendre. Ils montrent enfin quels outils d'animation de groupe et de GRH peuvent faciliter la constitution d'une compétence collective à partir des différentes compétences individuelles qui fondent l'entrepreneuriat collectif.

Dans un troisième chapitre, les concepts de la gestion des compétences sont mobilisés pour mieux comprendre la question du stress au travail. Trop souvent pourtant, la gestion du stress est considérée comme une simple caractéristique individuelle qu'il s'agit de détecter dès le recrutement : cette étude démontre qu'il faut la considérer plutôt comme une compétence à développer, à trois niveaux dans l'entreprise : 1/individuel, via la formation et l'expérience, 2/collectif, via un climat de travail favorable et des relations de qualité et 3/stratégique, via la mise en place d'une organisation du travail plus adaptée et l'implication de la direction. C'est la dynamique d'ensemble engendrée par la prise en compte de ces trois niveaux et de leurs interactions que les dirigeants et les DRH ont à considérer pour permettre une régulation plus efficace du stress dans leur entreprise.

La quatrième étude de cette partie s'intéresse aux compétences mobilisées au sein des groupes projets. Au sein de ces derniers, comment s'articulent les différents niveaux (individuel, collectif, organisationnel) et types de compétences (fonctionnel et d'intégration) dans les organisations par projet ? Quatre études de cas d'organisations par projet (IBM, Hewlett-Packard, Arkopharma et Temex) permettent d'identifier les compétences fonctionnelles mobilisées individuellement (marketing, technologique et de gestion de projet) et cinq compétences organisationnelles d'intégration (le développement simultané, les processus de gestion de projet, les documents et objets physiques du projet, la communication interne et le plateau de coopération inter-métiers). La compétence collective apparaît comme la résultante des compétences individuelles fonctionnelles et des compétences organisationnelles d'intégration.

(suite page 4)

1. Faut-il brûler la gestion des compétences ? (DeBoeck, 2006), et Gestion des compétences, la grande illusion (DeBoeck, 2009).

La cinquième recherche de terrain nous conduit dans le secteur du bâtiment. Dans ce contexte, comment rendre compte de la perméabilité entre compétence individuelle et compétence collective en vue de développer la compétence stratégique de l'entreprise ? Une grille d'analyse est proposée pour décrypter les processus synergétiques et combinatoires des liens entre compétence individuelle, collective et organisationnelle. Cette grille est ensuite appliquée à une société du secteur du bâtiment, où sont décelées cinq compétences stratégiques (la maîtrise de la chaîne de commercialisation, une forte implication et responsabilisation des équipes de production, la défense de la qualité de l'offre de l'entreprise, la maîtrise interne de toute la chaîne de la conception d'un chantier et enfin la capacité à développer une compétence cognitive) et quatre compétences collectives (capacité d'initiative et de projet, capacité à coopérer, la capacité à apprendre et la capacité à communiquer à l'extérieur). Après avoir caractérisé les attributs de ces compétences collectives, la recherche identifie les sources de création de celles-ci, qu'il s'agisse de leviers d'action RH ou de facteurs organisationnels.

Vers une gestion des compétences étendue aux réseaux et aux territoires

Dans sa dernière partie, l'ouvrage confronte les thèmes de plus en plus récurrents de « compétence territoriale » ou « de réseau » à l'épreuve des faits. Dans le cadre de l'exploration des articulations entre compétence collective et compétence environnementale, un premier chapitre propose un nouveau niveau d'analyse de la compétence : la compétence inter-organisationnelle. Cette proposition a comme fondement une recherche empirique menée au sein d'un projet européen dont l'ambition est de concevoir une Méthodologie d'Anticipation des TRansformations Industrielles (MATRI). Ce travail devait permettre de répondre aux questions suivantes : dans le domaine des semi-conducteurs, quels sont les liens entre compétences collectives et compétences environnementales dans l'émergence et la construction des compétences de demain?, quelle est la place des compétences « externes » dans les compétences collectives d'aujourd'hui et de demain et enfin y-a-t-il une dimension « externe » dans le développement de la compétence collective considérée de manière plus générale ? Cette recherche met en évidence des facteurs inter-organisationnels comme nouveaux ingrédients de la compétence collective : le contexte interculturel et international, les nouvelles frontières organisationnelles, l'optimisation des technologies et des ressources extra-organisationnelles et enfin la gestion des connaissances et la capitalisation des compétences.

Enfin, une dernière recherche, en s'appuyant notamment sur les actions menées au sein de deux pôles de compétitivité français, prend en considération spécifiquement la notion de compétence territoriale. Trois groupes d'acteurs poussent à l'avènement de cette compétence territoriale, définie comme une combinaison de ressources géographiquement proches permettant au territoire d'afficher une spécialisation compétitive : les entreprises, les syndicats et les organismes publics. Les pratiques RH concernées sont notamment des cartographies des ressources, du soutien à la coopération entre acteurs, des opérations de promotion des métiers, ou de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Si les efforts en ce sens sont indéniables, le chemin reste semé d'embûches. Entre l'individu et le territoire, la longue marche de la gestion des compétences n'est pas encore terminée...

defelixc@iae-grenoble.fr

Directeur de publication
Denis Kaminski

Editeur de la publication
CISTE

Graphisme
Mado
madomadeleine@gmail.com

Impression
Imprimerie Alias
04 76 24 72 72
www.alias-graphique.com

Dépôt légal
Décembre 2009

Site internet
www.ciste.fr

Contact
35, Avenue du Granier
38240 MEYLAN
Tel : 04 76 41 11 94

Fréquence de parution
semestriel

INTERVENTIONS

Management de la prise en compte du développement durable

Ministère de l'Ecologie, de l'Energie, du Développement Durable et de la Mer

La demande

Concevoir et animer une formation à l'attention des cadres de 1^{er} niveau des services déconcentrés de l'Etat dans les Directions Départementales des Territoires qui se mettent en place au 1^{er} janvier 2010 (ex DDE et DDA).

Cette formation vise à préparer ces acteurs à accompagner les changements relatifs aux nouvelles missions de leurs Unités : le portage des politiques publiques prioritaires de l'Etat auprès des collectivités territoriales dans les domaines de l'aménagement, du logement et de la nature, mais aussi, la prise en compte des principes du développement durable.

L'action des intervenants

Elle porte à la fois sur :

La préparation et le suivi du projet avec le pilote : cahier des charges, conception du cadre pédagogique, suivi des animations, bilan, suites à donner dans chaque DDT, ...

L'animation d'un groupe d'élaboration : il rassemble des professionnels pour prendre en compte des attentes et besoins de ces publics ; concevoir avec CISTE le cadre et les outils pédagogiques ; valider le déroulement et les contenus de la formation.

L'animation des formations : 2 fois 2 jours coupés de travaux d'intersession.

Points significatifs

Cette formation se situe dans un contexte de changement important : l'évolution des missions des services déconcentrés de l'Etat implique de nouvelles stratégies d'action et l'appropriation de nouvelles méthodes de travail et de pilotage de l'activité.

Dans ce contexte, CISTE a réalisé des outils pédagogiques innovants qui permettent aux participants de développer leur autonomie pour porter les changements à conduire dans le cadre d'un projet d'Unité qu'ils sont invités à construire.

childeric@ciste.fr

ciste

CENTRE D'INTERVENTION SOCIO-TECHNIQUE

35, avenue du Granier / 38240 Meylan

Tél / Fax 04 76 41 11 94

ciste@ciste.fr / www.ciste.fr