

Retraites : leçons de sociologie, leçons d'histoire

La vive tension sociale qui s'est manifestée récemment nous incite à réfléchir sur les conditions de la réussite des changements, notamment les plus délicats d'entre eux.

Le sociologue Michel Crozier, qui depuis toujours, a constitué pour CISTE un point d'appui théorique et méthodologique clé dans les démarches de changement que notre cabinet accompagne, a formulé un certain nombre de recommandations dont la pertinence nous frappe, bien qu'elles soient trop souvent oubliées actuellement :

- Tout changement réussi repose sur une démarche négociatoire entre les parties prenantes à ce changement : chacun des acteurs doit trouver des gains à l'issue de la négociation pour consentir au changement projeté
- La négociation du changement doit prendre en considération la variété des logiques d'acteur et les respecter en tant que telles : il ne sert à rien de faire référence à des logiques « supérieures » (intérêt général, intérêt de l'entreprise, ...) et à tenter de faire « adhérer » les acteurs à ces logiques. Il faut négocier sur ce qui a de la valeur pour ces parties prenantes et non pour les promoteurs du changement.
- La réussite du changement repose sur la possibilité de rester en négociation dans la durée. Comme dans un jeu de cartes, la partie ne peut être intéressante que si elle continue et non si les joueurs « adverses » sont défaits et humiliés. On ne peut donc se donner pour objectifs d'affaiblir ses partenaires au risque de ne plus en avoir ...
- Dans toute négociation de changement réussie, lorsque le promoteur du changement atteint ses objectifs, il veille à ce qu'il puisse en être de même pour les autres parties prenantes dans le changement.

Au – delà de la crise sociale liée à la négociation de la réforme des retraites, il convient maintenant de s'interroger sur le développement de l'emploi des seniors, immense réservoir de connaissances et de compétences, vrai enjeu masqué du débat.

De ce point de vue, il est utile de se rappeler les leçons du grand historien Fernand Braudel, qui tout au long de ses ouvrages nous a démontré que le développement de l'Occident a reposé sur une formidable accumulation de connaissances dans la durée ...

Une leçon de plus à méditer, à l'heure où la gestion à court terme occupe trop souvent tout l'horizon de pilotage de l'entreprise.

n°48

Page une
Editorial

Page deux

- Le management à l'épreuve des faits
- En bref...
- L'équipe

Page trois

PACTES CONSEIL & CISTE

« La représentativité syndicale : le point 20 mois après la Loi » !

Page quatre

Interventions de Ciste

LE DOSSIER DU MOIS

Quand l'entreprise organise le malheur au travail

LE MANAGEMENT

A L'ÉPREUVE DES FAITS

« Équité, quand tu nous tiens ... »

Dans une grande entreprise publique, les progrès souhaités en terme de motivation du personnel et la « modernisation managériale » ont conduit à des multiplications de primes : outre la très légale prime d'ancienneté, les très classiques « primes de risque », on trouve aussi la très intrigante « prime de productivité » (comment mesurer la productivité individuelle dans une activité de service ?), on trouve aussi des primes pour tout types de progrès individuels réalisés : plus de trente primes individuelles différentes !

Les syndicats (qui ont pourtant puissamment contribué à édifier ce système) n'ont pas manqué de critiquer les méfaits de l'individualisation sur la qualité du travail d'équipe. Ils ont également pointé le caractère inique de ces mesures pour des catégories de salariés qui n'ont pas, du fait de leur fonction, accès à certains types de primes. Résultat des négociations : pour compenser cette situation, il a été décidé d'instituer pour ce type de salarié une « prime ... de non - prime » (sic) ...

Un grand pas vers l'équité et l'efficacité managériale ...

kaminski@ciste.fr

en bref...

EDF, Direction du Développement Durable (Paris-75) ; CISTE a accompagné les experts d'EDF pour préparer la réunion de leur Conseil de l'Environnement, réunion consacrée à la présentation de la stratégie d'EDF d'adaptation au changement climatique et des actions correspondantes.

robert@ciste.fr

EDF, Direction Production et Ingénierie Hydraulique (DPIH) – RenouvEau

Projet de Performance Industrielle du GU (Groupement d'Usines)

Dans le cadre de son programme de modernisation, la DPIH souhaite se doter d'une démarche nationale de Performance industrielle de son parc et préparer les sites de production (environ 85 groupements d'usines) à l'arrivée de son nouveau modèle de production : RenouvEau.

Le projet Performance Industrielle est une démarche managériale entre Direction d'Unité, Direction de Sous Unité et manager première ligne de GU sur un horizon de 3 à 5 ans. Ses enjeux :

- Impliquer l'ensemble de la ligne managériale Unité / Sous Unité / GU et préparer les interfaces de demain
- Placer la performance au cœur des préoccupations en maintenant un haut niveau de Sécurité
- Apporter des objectifs de performance visibles par l'équipe du GU, objectivés par les gains attendus.

Le Directeur de Sous Unité est le responsable, le porteur et l'animateur local de cette démarche.

Avant de la généraliser à l'ensemble des GU sur l'année 2011, la DPIH souhaite procéder à une phase de test. Il s'agit d'accompagner 3 premiers GU volontaires dans l'élaboration de leur projet de PI entre fin 2010 et fin du 1^{er} trimestre 2011.

CISTE a été choisi pour accompagner cette phase test qui fera l'objet d'un retour d'expérience afin de fixer :

- la méthodologie de construction adaptée à l'ensemble des sites et à son appropriation par la ligne managériale
- les conditions requises pour la généralisation de cette démarche.

meyer@ciste.fr

L'équipe

CISTE s'enrichit de nouvelles compétences

Construire Demain

Jean-Marc HAMM, 43 ans, hamm@ciste.fr
Agroéconomiste et dirigeant d'entreprises.

Devenir consultant est pour moi une nouvelle étape, mais une étape logique dans mon évolution. Spécialiste des questions d'orientations et de stratégies, mon parcours est en même temps celui d'un animateur d'un secteur socioprofessionnel et d'un dirigeant d'entreprises : Chef de projet à l'international puis évaluateur de politiques publiques, directeur de structures économiques ou syndicales puis Directeur Général d'une Chambre Consulaire.

Le travail - l'activité professionnelle - est la première occupation et préoccupation des Hommes. C'est même souvent le premier déterminant de leur vie. Faire en sorte que cela s'y passe bien est non seulement un devoir mais un formidable moteur pour tout.

Permettre aux acteurs de vivre l'entreprise ou le projet c'est même se donner les moyens de faire « exploser » le potentiel de celle ou de celui-ci. L'actualité ne cesse d'ailleurs de nous le montrer : L'équipe de France de football nous a exposé ce que cela donne quand on ne vit pas un projet. Le peuple Brésilien lui par contre, nous enseigne, depuis l'avènement de LULA à la présidence, ce qu'il est possible de faire quand un peuple entier le partage et le vit.

La vie est pleine d'opportunités et de potentiels. Le rôle des dirigeants est de les sentir, les saisir, puis, au travers de leurs politiques et projets, de les exploiter et les faire vivre. J'ai réalisé cela au niveau du secteur agricole en France et à l'international. En m'associant à CISTE, je compte le faire au niveau d'un champ bien plus vaste et donc plus riche pour tous.

Ainsi je vous propose mon appui pour :

- La définition des orientations et des stratégies de votre entreprise ou de vos projets
- La conception et la mise en œuvre d'organisations nouvelles en lien avec ces évolutions stratégiques
- L'amélioration de la gouvernance et de l'efficacité des organisations
- Le développement de la responsabilisation des équipes et leurs performances globales

En une phrase, vous aider à faire vivre ce demain « pétillant pour tous ».



UNAF0, Pour les gestionnaires de foyers et de résidences sociales d'associations adhérentes à l'UNAF0¹, nous avons démarré la préparation de formations sur les problématiques d'attribution, de peuplement, d'impayé.

childerici@ciste.fr

CEA – DRT (Grenoble – 38 et Saclay - 91) : Diagnostic de la transversalité entre les acteurs de la valorisation des technologies au sein du processus du même nom. Mise en évidence des impacts sur les relations avec les clients internes et les partenaires industriels.

kaminski@ciste.fr

PARTENARIAT PACTES CONSEIL et CISTE

Une alliance basée sur des valeurs partagées et une offre client complémentaire.

Depuis de nombreuses années, les interventions en entreprise de CISTE nous ont amené à être impliqués dans des actions nécessitant du professionnalisme dans la négociation sociale afin de prévenir les conflits liés au changement.

De façon générale, nos clients sont confrontés à des besoins de formalisation ou de consolidation de leur stratégie sociale.

Plutôt que de développer ces compétences en son sein, CISTE a choisi de se rapprocher d'un cabinet bien connu des entreprises pour la pertinence de ses interventions dans ces domaines.

Notre programme d'action :

- Rechercher une articulation des approches CISTE et PACTES CONSEIL prioritairement sur les thèmes suivants :

- Stratégie, organisation et changements
- Faisabilité sociale des changements
- Le retour de la question des conditions de travail comme sujet de production d'un dialogue social constructif.

« La représentativité syndicale : le point 20 mois après la Loi » !

Rappel : ce que la Loi a modifié !! Une présence syndicale soumise à l'incertitude ...

Rappelons d'un trait la révolution introduite par la loi du 20 août 2008. Pendant un demi-siècle, le dialogue social français s'est organisé entre des acteurs patronaux et syndicaux dont la légitimité, la « représentativité » était protégée par la Loi. La Présomption Irréfragable de Représentativité a été définie par une Loi de 1950, complétée par un arrêté de 1966 dressant la liste des 5 organisations syndicales constituant le club très fermé des « syndicats qui n'ont rien à prouver ». Le dispositif créait d'ailleurs un syndicalisme à deux vitesses : entre le marché protégé des cinq et toutes les autres organisations soumises au bon vouloir du juge, devant prouver, si on la leur contestait, une représentativité justifiant d'effectifs, d'activité réelle, d'indépendance ...

La loi du 20 août 2008 lie l'existence syndicale à des règles de représentativité qui doivent désormais être prouvées par tous, périodiquement au moment de l'élection CE, et à chaque niveau où la question se pose : localement, pour la société, le Groupe ou la Branche. De définie a priori, la représentativité doit être désormais prouvée, y compris par ceux qui n'avaient jamais rien prouvé auparavant.

Ce qui a vraiment changé depuis août 2008 : les surprises restent à venir !

Peu de changements visibles dans les pratiques : A l'exception des grandes et très grandes entreprises habituées à la concurrence syndicale et qui disposaient de 5, 6 ou 10 syndicats représentés, la très grande majorité des entreprises ou des sites qui connaissaient peu de concurrence syndicale n'ont connu aucun changement visible. Dans les premières, on est passé le plus souvent de 7 ou 8 organisations à quatre, à la faveur des élections récentes... avec un renforcement du poids relatif des deux syndicats en tête. Le jeu se simplifie pour le DRH ... mais ses interlocuteurs ont plus de poids. Et ne savent pas trop comment s'en servir aujourd'hui ! Pour les secondes, le syndicat unique ou les 2 ou 3 syndicats représentés ont vu leurs positions électorales quasiment inchangées. C'est au moment de signer que la direction s'est aperçue que la CGT ou la CFDT locales avaient un pouvoir de blocage. Lesquelles CGT ou CFDT locales se trouvent bien embarrassées avec ce pouvoir de blocage : je te signe ton accord senior ou pas ? Je te signe ton accord handicap ou pas ? Finalement, je te le signe... parce que le blocage, c'est le saut dans l'inconnu... Mais Monsieur le DRH, faites au moins l'effort de reconnaître un peu mon nouveau pouvoir ! Mettez y de la forme... Le droit d'opposition est très peu utilisé en France depuis la réforme Fillon de 2004.

- Bâtir une offre commune sur plusieurs domaines possibles :

les priorités sont :

- Stratégie RH
- Projets RH
- L'accompagnement individuel des dirigeants

- Construire une communication commune :

« La lettre Clients », le support de communication trimestriel de PACTES Conseil, et « La lettre de CISTE », semestrielle, feront chacun une place à des extraits de leurs articles respectifs.

Nous inaugurons cet échange de bonnes feuilles par l'insertion du texte récent suivant confectionné par nos partenaires.

Surtout, le salarié-électeur n'a pas encore pris conscience de son pouvoir : il faudra bien un ou deux cycles électoraux (2 à 8 ans) avant que les salariés se mettent « à jouer » avec leur statut-roi d'électeur, celui qui conditionne la survie de leur délégué syndical, qui rebat les cartes en négociation. Nous n'avons pas observé encore d'exemple de mobilisation autour de deux ou trois salariés mieux informés que leurs collègues et qui structurent un groupe actif déterminé à défendre des revendications locales, à déposer des statuts dans les délais, à constituer une liste. Ils seront plutôt jeunes (la génération Y ?), ils seront sans confiance devant une Direction qui n'a pas tenu ses promesses, déjà gagnés par le désenchantement, peu fidèles mais prompts à négocier, à exiger des signes d'engagement. Faute de quoi, la section syndicale « sans étiquette » apparaîtra. Elle aura des revendications locales, intermittentes, provisoires... mais sera dénuée d'esprit de conciliation, encore moins de recherche de compromis.

Dans beaucoup d'entreprises ou de sites, les membres du Comité de direction, Cadres, se limitent à poser l'enjeu de la représentativité au sein du 2° ou du 3° collège. La CFE-CGC tiendra-t-elle le choc ? En l'absence de syndicat catégoriel, faut-il en créer un ? Et quel est le chef de service ou l'agent de maîtrise qui veut s'y coller ??

Le paysage syndical mettra un peu de temps à se modifier, entre un cycle électoral de 4 ans ou deux. Mais en 2015, les interlocuteurs syndicaux auront changé. Ils auront besoin de faire leurs preuves, d'obtenir des résultats, de passer des deals solides, fiables avec les directions. Ils exigeront plus de professionnalisme dans les pratiques de négociation, ils auront plus souvent besoin de vérifier leur mandat auprès de la base, ils exigeront des garanties, des marques de confiance au moment de signer... Saurez-vous leur donner ces marques de confiance ? Ou seront-ils tentés par la radicalisation, faute de ne pas avoir grandi en compétence, en lucidité, en marges de manœuvre ? Le jeu du dialogue social se joue à deux et, du côté Direction, il implique de donner des gages à ceux qui sauront où ils vont, qui tiendront leurs troupes sur le terrain. Aurez-vous ce discernement ? Saurez-vous, vous-mêmes, abandonner un peu de vos intuitions sur les hommes, un peu de vos préjugés, pour un peu plus de sens politique, de marques de confiance ?? Bien malin qui prendrait les paris sur le fait de savoir, au final, si la Loi aura atteint ses objectifs.

Dernier point : les obligations de négocier sur les seniors, le handicap, le stress, la GPEC ou l'égalité professionnelle rendent plus impérieuse encore la nécessité pour les DRH de faire évoluer leurs pratiques. Mais ces obligations sont souvent très limitées et les stratégies d'entreprise sur ces dossiers « défensives » et « minimalistes ». Y aura-t-il là une occasion d'accélérer la modernisation de la représentativité syndicale ??

Thierry HEURTEAUX

Pactes Conseil - 25 boulevard Sebastopol - 75001 Paris - 01 55 34 32 30 - contact@pactes-conseil.com
<http://www.pactes-conseil.com>

INTERVENTIONS

En Projet avec plusieurs entreprises Bilan des émissions de gaz à effet de serre

Le besoin réglementaire

La loi n°2010-788 du 12 juillet 2010 (dite Grenelle 2) portant engagement national pour l'environnement, en son article 75 impose à certaines structures de réaliser et de publier périodiquement un bilan de leurs émissions de gaz à effet de serre, le premier avant le 31 décembre 2012.

Les structures concernées

Toutes les personnes morales de droit privé de plus de 500 salariés (250 en outre-mer), les collectivités de plus de 50 000 habitants, les personnes morales de droit public de plus de 250 personnes et l'Etat.

Les actions des intervenants de CISTE

- Accompagner la mise en place d'une structure projet,
- Informer et sensibiliser, à tous les niveaux, sur la problématique du changement climatique et sur les objectifs recherchés par l'article 75 de cette nouvelle loi,
- Conseiller sur le choix du périmètre le plus pertinent à adopter pour réaliser le bilan ainsi que sur les modalités pratiques de collecte des données,
- Transformer les données physiques recueillies en masse de gaz à effet de serre émis, en utilisant les facteurs d'émissions réglementaires,
- Apporter un appui à la rédaction du bilan et à l'élaboration d'un plan d'action réaliste.

Points significatifs

Il s'agit de donner du sens à cette nouvelle obligation : ne pas réaliser un bilan pour un bilan, mais se servir de ce bilan pour établir un plan d'actions de réduction des émissions de gaz à effet de serre le plus pertinent et le plus efficace possible, mais également largement accepté par toutes les personnes concernées.

L'enjeu final, auquel ce bilan n'est qu'une contribution, est bien d'initier une conduite du changement des comportements, d'abord sur le plan humain puis sur le plan organisationnel, afin de maîtriser les émissions de gaz à effet de serre (actions de mitigation).

Formation des Commissaires - Enquêteurs à la « théorie du Bilan »

Compagnie Nationale des Commissaires
Enquêteurs [Association « près du Tribunal
Administratif (TA) de Lyon » - 69]

L'entreprise :

Une association loi de 1901 qui regroupe tous les Commissaires – Enquêteurs (près de 250) du ressort du Tribunal Administratif de Lyon chargés de réaliser des enquêtes d'utilité publique

La demande

Réaliser une formation des commissaires – enquêteurs à la « théorie du bilan ». On vise en particulier à :

- Passer d'avis formulés en termes qualitatifs à des recommandations appuyées sur des critères et une cotation formels
- Obtenir une plus grande homogénéité des critères permettant de motiver les avis rendus
- Mieux rédiger les conclusions : structuration accrue
Disposer d'avis en conséquence moins vulnérables, plus fiables, y compris juridiquement
- Contribuer à la concertation et à l'expression dans le cadre de l'évolution de la gouvernance (enjeu social)

L'action des intervenants

Elle porte à la fois :

- Sur la conception de la formation : il s'agit de développer et illustrer la théorie du bilan qui est réduite actuellement dans sa formulation à une comparaison littérale « avantages » et « inconvénients » du projet étudié pour « l'intérêt général »
- Sur l'animation de la formation dans les différents Départements que couvrent le TA de Lyon : 69, 01, 42. Il s'agit d'une formation action permettant de s'approprier les démarches présentées par une étude de cas.

Points significatifs

- Enrichissement et illustration de la théorie du bilan par des approches telles que :
 - Approche ABM (Valeur et coûts)
 - Démarche développement Durable
 - Méthode de la gestion des risques
- Outillage des rapports par la méthode de prise de décision multi critères

robert@ciste.fr

kaminski@ciste.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
DECEMBRE 2010

Site internet
www.ciste.fr

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

Fréquence de parution
semestriel

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