

Imaginez : du jour au lendemain vous perdez vos clients, voyez disparaître votre banque, vos placements, et vos possibilités de financement. Plus d'approvisionnement, plus d'activité, plus de personnel, ... En quelques mois, les rues deviennent le théâtre de trafics en tous genres. Les policiers les ont déserté, ils n'ont plus de traitement. Aux pieds des immeubles, sur les places, la moindre terrasse, des étals apparaissent. Faits de bric et de broc, chacun y présente ce qu'il peut, tente de le troquer contre ce dont il a besoin, du plus urgent, du plus essentiel, du plus vital...

Quelques années plus tard, vous vous rendez dans un domaine universitaire. Il est quasi désert. Au hasard des bâtiments, vous vous retrouvez dans ce que vous prenez pour un atelier automobile. On y répare quelques véhicules. Renseignement pris le mécano est un professeur de mécanique théorique. Il s'est recyclé comme il pouvait.

Il vous présente à un collègue dans le bâtiment d'à côté, son président, dit-il. Vous serrez la main à ce monsieur. Président de l'université en effet, Il est resté là, dans son bureau dégingué. Il continue à faire acte de présence dans une institution sans pilote, sans directive, sans argent...

Cela vous paraît de la science fiction, mais ça n'en est pas, c'est une histoire réelle, vécue par des millions de citoyens de l'ex URSS lors de l'effondrement du système.

Notre système est entré en dysfonctionnement grave depuis 3 années. Le chômage s'est accru à nouveau pour être le lot de 3 millions de personnes. La précarité des emplois à temps partiel ou à durée limitée est le lot de 3 autres millions.

Le bateau de notre société tangue dangereusement même si l'ensemble tient encore l'eau.

Arithmétiquement parlant, la croissance était d'à peine plus de 2 % par an durant les dernières décennies. L'amplitude de la récession aujourd'hui n'est pas plus importante. Par contre la cohésion sociale de la cité est soumise à l'épreuve du scandale de l'augmentation des inégalités au cours de ces mêmes 3 années.

L'indignation gagne.

Pour vous comme nous, le terrain de jeu est la micro-économie. Il est étonnant d'y constater comment les uns tentent d'inventer de nouveaux modèles tandis que d'autres poursuivent les mêmes vieilles lunes. D'un côté, de jeunes techniciens du son et des organisateurs de spectacles s'associent pour reprendre une entreprise qui a fait ses preuves. Ils se mettent tous autour de la table, investisseurs comme salariés, pour inventer le nouveau modèle qui leur permettra de rendre la même qualité de service et de se rémunérer convenablement. Ils expérimentent à nouveau qu'il est possible de se faire confiance pour construire un projet équilibré et permettre ainsi la coopération de toutes les énergies.

Ailleurs, dans un bassin d'emploi de tradition chimique, les dirigeants d'une entreprise se demandent comment produire 25% de plus avec la même capacité installée et sans changer son modèle de contractualisation social avec le personnel : 60% d'intérimaires, 40% d'ouvriers déconsidérés. Ils souhaitent utiliser les recettes d'un lean manufacturing, mais l'ampudent de toute sa dimension implication et responsabilisation...

Dans ce contexte, que nous reste-t-il à faire ? Sans doute nous retrousser les manches ! Oui mais, pour avoir les coudées franches ou pour, ensemble, donner du sens à l'action ?

n° 50

Page une
Editorial

Page deux

- Le management à l'épreuve des faits
- En bref...
- Pourquoi se préoccuper d'insertion

Page trois

Note de lecture :
"la modernisation des entreprises"

Page quatre

Interventions de Ciste

LE DOSSIER DU MOIS

La conduite du changement
en question

LE MANAGEMENT

A L'ÉPREUVE DES FAITS

Manager à distance

La fonction supply-chain d'un grand groupe international est assurée par une équipe située sur trois continents : Paris, Shanghai et Nashville.

Le jeune patron de cette équipe cosmopolite a du trouver les voies d'un management à distance, dans un contexte haute pression. Les enjeux de réduction des stocks, de développement de compétences, de définition et de déploiement de stratégies d'implantation, de développement de nouveaux services aux clients, ... une belle liste pour une équipe de quelques dizaines de professionnels dans un groupe qui compte près de deux cent mille salariés.

Ses solutions :

- la démultiplication de la capacité d'intervention de son équipe à travers des réseaux de compétences sur chaque domaine de responsabilité de la supply chain. Sponsors, managers de divisions, professionnels reconnus pour leur expertise, ...

- La force motrice des grands projets de l'entreprise : utiliser le tropisme généré par la communication institutionnelle, l'effet d'orientation des bonus des managers, et les ressources mises à contribution de leur réalisation.

- La responsabilité de chacun dans l'équipe en limitant l'effet reporting et en s'appuyant sur un « bureau » resserré.
- un rendez-vous semestriel de toute l'équipe sur 2 ou 3 jours, malgré les contraintes logistiques et budgétaires de l'éloignement, avec une invitation en introduction à une réflexion collective « décallée ».

C'est ainsi que la philosophie de Spinoza sur le rôle du plaisir dans l'engagement personnel et les recherches d'Antonio Damasio sur la construction des représentations dans le cerveau humain sont venues interroger ce groupe multiculturel de professionnels cartésiens..

parazon@ciste.fr

Pourquoi se préoccuper d'insertion ?

Au moment où le film « intouchables » défraie la chronique et remporte quoi qu'on en pense un engouement exceptionnel, il nous semble intéressant d'interroger la part de rêve qu'il éveille en matière de complémentarité des individus, et de la capacité de notre société à faire corps.

L'image du corps social cher aux esprits des lumières suggérerait une possible complémentarité organisationnelle entre les individus comparable à celle des organes dans un corps, chacun remplissant une fonction bénéfique pour la cohérence et la bonne marche du tout. La société salariale de production a proposé et concrétisé des modèles plus ou moins satisfaisants de complémentarité entre les individus et les organisations autour du travail. Elle leur a permis, dans la droite ligne du Fordisme, de s'agencer autour de la production de biens tout en développant la consommation et en la généralisant par-delà les frontières. Le modèle a paru vertueux, il s'auto-entretenait. Il s'est développé, se développe encore, et de plus en plus, à un rythme effréné. Les complémentarités sont devenues mondiales, leurs mutations s'accélèrent, les collaborations se font et se défont, les équilibres se trouvent puis se perdent, se cherchent ailleurs, se refont à nouveau puis se défont encore, à un rythme croissant. La vitalité de ceux qui n'ont rien à perdre bouscule l'inertie de ceux qui ont. Le corps a pris une dimension mondiale, son principe homéostatique se dilue. Chacun s'accroche à ce qu'il a, se défend, se méfie.

Si le travail de production a été pendant tout un temps l'occasion de permettre à ceux qui en étaient évincés de rejoindre le corps social, il est aujourd'hui mis à mal par la mécanisation, l'informatisation, et autre robotisation. Tant mieux si les machines prennent le relai des bras, d'autant que la fin du travail clamée par Rifkin il y a 15 ans ne semble toujours pas de mise. Mais, que sont les emplois aujourd'hui qui permettent d'intégrer le corps social ?

D'un point de vue statistique, les emplois dits peu qualifiés ont migré des activités de production vers celles des services. S'il n'est pas sûr qu'ils puissent répondre quantitativement à un objectif de plein emploi, il est certain en revanche qu'ils concernent de plus en plus de monde et induisent une mutation sociale en profondeur de l'être-avec-les-autres de chacun de nous.

Autant la société salariale de production permettait le regroupement des individus dans des collectifs, des espaces de socialisation, de reconnaissance, des syndicats, etc. autant la société de service contemporaine atomise les individus, les dissémine. L'emploi du coup n'est plus le creuset de la socialisation des individus, mais il en est le résultat. La socialisation, l'expression, le savoir communiquer, le savoir être, précédent et conditionnent l'employabilité dans les services. Les qualités relationnelles deviennent essentielles et sont déterminantes quant à la possible embauche des personnes. Mais n'est-ce pas aussi la capacité de chacun à valoriser, au-delà de ce qui est utile, ce qui en l'autre est peut-être différent, mais complémentaire, et en capacité de dynamiser l'élan vital du collectif ? Passer d'une logique de production de biens à une dynamique de qualification de l'humain. En est-on capable ? C'est probablement la question que pose l'insertion aujourd'hui.

Bruno Villard – Réseau des consultants de CISTE

en bref...

ARAVIS (Lyon - 69) : formation - action des chargés de mission de cette structure régionale de l'ANACT aux pratiques de l'enrichissement de la demande client, d'amélioration de la construction d'offres clients et de gestion de la position de tiers intervenant en cours de conduite du changement.

kaminski@ciste.fr

CISTE s'internationalise



Intervention au Mali pour appuyer et former les responsables de l'Assemblée Permanente des Chambres d'Agriculture du Mali à l'élaboration du plan de mandature du réseau consultative et sa mise en programme national d'action.

hamm@ciste.fr

GO SPORT, (Sassenage - 38) : Formation/Action du service approvisionnement. En parallèle d'une amélioration des pratiques métier de l'équipe, l'objectif était aussi de permettre aux gestionnaires d'approvisionnement d'augmenter leur prise de recul, leur capacité d'analyse et de mettre en place un plan d'action opérationnel.

romanet@ciste.fr

Note de lecture

« La modernisation des entreprises »

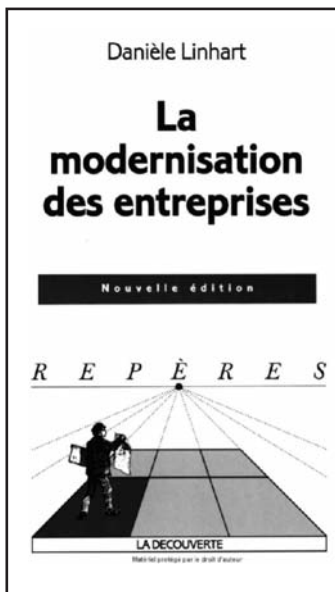
de Danièle Linhart - 3ème édition

Danièle Linhart nous propose de comprendre les différents changements de ces dernières décennies au travers d'une analyse du fonctionnement interne, des rapports sociaux et de l'organisation du travail au sein des entreprises.

Sous la pression du marché, les entreprises doivent absolument améliorer leur fonctionnement interne : le discours est offensif et répandu, les nouvelles pratiques réelles. Le management participatif nourrit ces travaux d'amélioration. Sur le volet des rapports sociaux, elle relève une homogénéité du discours sur la richesse du capital humain. La promotion de l'individu est alors mise en avant avec la mise en œuvre de mesures d'individualisation. Le participatif est décliné diversement : groupe d'amélioration, groupe projet, d'expressionqui malheureusement s'essouffent assez rapidement du fait essentiellement des réalisations perçues comme trop lentes par les participants.

Enfin, la tendance dominante dans l'organisation du travail est un « modèle hybride » entre « taylorisme assisté par ordinateur » et transversalité. Depuis la fin des années 90, l'évolution des entreprises passe aussi souvent par le « changement perpétuel » sous couvert d'une réponse ou d'une anticipation de la mondialisation et/ou de la financiarisation. De tels choix ont un lien avec l'augmentation de la souffrance au travail.

Pour conclure, Danièle Linhart annonce un nouveau modèle dans lequel le salarié fournit une prestation répondant aux besoins de l'entreprise. Les besoins évoluent, le salarié n'est plus « utile ». Cette modernisation réduit fortement le rôle des entreprises dans le développement du lien social. Et « la société tout entière pourrait en souffrir ».



Le point de vue de Ciste :

L'analyse de l'évolution des entreprises de Danièle Linhart est juste et pertinente. Vous y trouverez des alertes sur la réalité du participatif qui s'enlise et ne porte pas les fruits escomptés. Et aussi de belles pistes de réflexion pour les directions qui veulent s'atteler à la souffrance au travail : elle nous renvoie à l'organisation du travail « hybride » et au « changement perpétuel ». Ajoutons que la réflexion n'est fructueuse que si elle débouche sur des actions... Travailler à créer de la confiance entre salariés, hiérarchie et direction est certainement une bonne clé pour augmenter l'efficacité des structures : encore faut-il innover, car il n'y a pas de recette. Et pourtant notre expérience nous montre que, par exemple, la manière dont un projet est piloté peut être créateur de confiance ou de méfiance, un enjeu souvent oublié et pourtant socle pour bâtir la modernisation.

Mais quel pessimisme dans la conclusion ! Quid des politiques de gestion de compétences, des projets citoyens porteurs de sens, de l'activité associative, etc... Les équilibres de notre société sont en train de bouger : l'entreprise serait-elle le seul lieu de création de lien social ? Souvenons nous qu'en absence de sens donné et expliqué à l'action et sans la force d'un collectif d'individus compétents, la performance ne sera pas au rendez vous et l'entreprise ne sera plus. Mais dans le cas contraire, alors elle développera aussi du lien social.

marsick@ciste.fr

Regard externe sur un dispositif de formation

Direction de la Production et de l'Ingénierie Hydraulique du Groupe EDF : projet RENOUEAU

L'entreprise :

La production hydraulique d'EDF : un parc de 447 centrales, 220 barrages, 5 unités de production, 2 unités d'ingénierie, 4700 agents

Le programme RENOUEAU : rénover dans les 10 ans qui viennent l'ensemble du modèle de production et de maintenance pour le mettre au niveau des meilleures pratiques européennes.

Le dispositif de formation lié : près de 4000 agents à former et plus de 150.000 h de formation à dispenser sur 5 ans

La demande

- Établir un diagnostic et un benchmarking (comparaison avec les meilleures pratiques industrielles) du dispositif de formation actuel mis en place pour accompagner le déploiement de ce programme,
- Contribuer à construire un dispositif de professionnalisation généralisable et efficient lié au déploiement généralisé de RenouvEau,
- Aider à la mise en place d'un dispositif de pilotage adapté,
- Alimenter la réflexion de la MOA du projet :
 - sur un dispositif d'accompagnement au changement plus large,
 - sur le modèle de formation DPIH pilotée par le projet Compétences.

L'action des intervenants

- Construire un diagnostic complet « vu du regard externe »,
- Croiser les points de vue entre contributeurs et utilisateurs des formations,
- Évaluer l'adéquation entre besoins des différents publics et réponses apportées,
- Travailler durant les formations sur l'équilibre formation outils, formation métier,
- Faire des propositions d'orientation notamment en terme de pilotage,
- Préciser l'expression du besoin du reengineering de la formation,
- Partager ces conclusions auprès des instances concernées
- Accompagner la MOA du projet dans la mise en œuvre de ce reengineering
- Réfléchir à l'évolution de son modèle formation.

Points significatifs

- Aborder la formation comme un élément s'inscrivant dans un contexte plus vaste de conduite du changement et d'évolution des pratiques métiers
- Mesurer le niveau d'appropriation et de portage de la ligne managériale, ce qui peut être porté par la formation et ce qui doit être porté par le management (actions de conduite du changement)
- Se référer aux meilleures pratiques industrielles en termes de déploiement et d'ingénierie de formation
- Structurer le dispositif de formation comme un projet : niveau de priorité, ressources dédiées, expression des besoins métiers, maîtrise des ressources, formation de la sous-traitance, planification ...
- Penser industrialisation des supports de formations et de la logistique
- Dynamiser les modalités pédagogiques et renforcer l'appropriation
- Remettre à la clé l'ambition de performance industrielle visée
- Mesurer la capacité pour l'entreprise à dispenser, piloter et aborder un tel volume de formation dans le délai.

meyer@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
JANVIER 2012

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