



SOMMAIRE



LE MANAGEMENT À L'ÉPREUVE DES FAITS

(PAGE 2)

> Short Interval Management



À VOIR

(PAGE 2)

> *Le bonheur au travail,*
un documentaire
de Martin Meissonnier



UNE INTERVENTION À LA LOUPE

(PAGES 3 ET 4)

> DIGIGRAM
[Montbonnot - 38]

> SNGM
[Syndicat national
des guides de montagne]

+ EN BREF..

(PAGES 2 ET 3)



++ LE DOSSIER

(SUPPLÉMENT ENCARTÉ DE 6 PAGES)

> **La gouvernance**
Aiguillon de haute performance
et créatrice de valeur durable
pour l'organisation



ÉDITO

Courage !

Travail du dimanche, transport en autocars, professions réglementées, justice prudhommale, permis de conduire, location de matériel par l'armée... Vous aurez reconnu dans cet inventaire à la Prévert qu'il s'agit du contenu de la loi "compétitivité et croissance", plus connue sous le nom de notre ministre des Finances, Emmanuel Macron.

Nul ne conteste l'urgence de dynamiser l'initiative pour créer de l'activité, d'ouvrir le dialogue social pour protéger l'emploi dans les entreprises, de sécuriser l'emploi et de soutenir la mobilité professionnelle... notre pays en a pour sûr un réel besoin. 3,5 millions de personnes au chômage, résultat d'une société qui a fait le choix de partager le travail par l'exclusion, une transition énergétique en panne dans un pays qui, pourtant, organise la prochaine conférence mondiale sur le changement climatique, un dialogue social le plus souvent réduit aux rodomontades de soi-disant partenaires sociaux... les enjeux ne manquent pas ni les occasions de se retrouver les manches.

Alfred Sauvy, esprit éclairé, polytechnicien, sociologue, démographe et économiste, avait été interrogé par Chirac comme Attali le fut par Sarkozy et Hollande. Il avait suggéré au Président de la République nouvellement élu qu'il pourrait supprimer la licence des taxis pour redonner de l'air à Paris et développer l'emploi. Comme Chirac lui indiquait qu'il ne pouvait prendre le risque d'une grève des taxis ni celui du blocage de la capitale, l'économiste aurait répondu que s'il n'était pas capable de s'attaquer au plus petit des monopoles, il ne s'attaquerait à aucun ! Malgré quelques ajustements à la baisse, il semblerait qu'Emmanuel Macron soit en passe de pouvoir égratigner quelques professions réglementées.

Une vieille blague me revient malgré moi en mémoire, qui annonçait le geste fait par les forestiers en Amazonie pour protéger l'environnement : ils avaient décidé de passer au sans plomb pour leur tronçonneuse.

Pas sûr qu'on dépasse le stade du symbolique avec la loi Macron... ce qui ne nous interdit pas d'aller chercher dans l'initiative, le dialogue social et l'innovation les solutions pour demain, dans l'entreprise comme pour la planète.

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 des Eaux Claires (38)

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

Dépôt légal à parution



LE MANAGEMENT À L'ÉPREUVE DES FAITS

Short Interval Management

“Quand on a démarré les SIM, les personnes renseignaient les productions et leurs anomalies : les temps verts et les temps rouges. Le problème était de faire comprendre aux gens que les temps rouges c'était pas grave, au contraire. Mais les gens s'obstinaient à vouloir être “vert”.

Cette notion de rouge / vert, c'est bien et pas bien, ça développe un esprit de compétition. La meilleure équipe c'est celle qui est verte ! Au début on a beaucoup de temps rouges, c'est normal, beaucoup de problèmes que l'on ne traite pas. Mais les gens s'obstinent à vouloir mettre du vert. Alors que c'est la remontée des temps rouges qui permet de traiter les problèmes.”

parazon@ciste.fr



À VOIR

Le bonheur au travail, documentaire de Martin Meissonnier coproduit par Arte France et RTBF

(rediffusé sur Arte le 26/03/2015)

Ce documentaire commence par des chiffres impressionnants : en France, d'après Isaac Getz, professeur ESCP Europe, 11 % des salariés se lèvent le matin pour aller au travail avec le sourire, 61 % y vont uniquement pour chercher leur salaire et le reste, soit un petit tiers, sont dits “activement désengagés”.

Force est de constater que les héritages du début de l'industrialisation sont toujours très présents dans les organisations : pointeuse, contrôle à tous les niveaux et organigramme pyramidal en sont des exemples. Vineet Nayar, industriel indien, s'appuie sur l'évolution des relations parents/enfants et des pratiques éducatives pour convaincre qu'il faut sortir de la structure pyramidale étouffante et démotivante pour les salariés. Pour réussir le tournant de l'ère numérique, il faut “laisser les employés innover” et pour cela transformer les structures. Mais comment ?

Des entreprises privées, publiques, quelle que soit leur taille, en Allemagne, Belgique, France, Inde, ou aux USA ont osé faire autrement sous l'impulsion de leur dirigeant et parfois à une période critique de leur histoire déjà longue.

Tous sont partis des attentes des salariés qui, avec la culture de l'entreprise, ses métiers et son environnement client, arrivent à des solutions diverses dans lesquelles

on retrouve une constante : “l'entreprise libérée”. Définie par Brian M. Carney et Isaac Getz dans leur livre “Liberté & Cie”, c'est une entreprise où “une grande majorité des salariés ont une liberté et la responsabilité complète pour entreprendre toute action que eux-mêmes pensent être la meilleure pour l'entreprise”.

Ces transformations en profondeur demandent un peu de temps, de la confiance réciproque et de la transparence : le cadre de travail et les missions changent, des montées en compétences doivent suivre. Finalement recréer de l'efficacité, de la croissance passe par la création de collectifs de travail en responsabilité pour une prise de décision au plus près du terrain avec une hiérarchie minimaliste. “La confiance rapporte plus que le contrôle” nous démontre Jean François Zobrist avec l'usine FAVI située en Picardie, leader européen sur son secteur. “Le drame est d'être passé du management des hommes par les hommes à un management par les chiffres : il faut supprimer les bullshit jobs (soit les “jobs de merde”)”, explique David Graeber, anthropologue.

Ces transformations font aussi naître de l'incompréhension : certains salariés partent d'eux mêmes, des syndicats contestent. Le changement de paradigme est réel.

Un film à voir, avec des témoins qui parlent vrai et qui repositionnent l'Homme dans les organisations.

marsick@ciste.fr



EN BREF...

Foyer de travailleurs migrants de Saint Loup sur Semouse (Haute-Saone - 70)

Porté par une association locale initiée par les industries en pleine expansion des années 1970, le foyer est mis en difficulté suite au renversement économique et à la fermeture des entreprises locales. Passé d'une vocation d'appui au développement économique à une vocation sociale, le centre continue pourtant à jouer un rôle actif dans le territoire.

Sur demande du DLA (Dispositif local d'accompagnement) de Haute-Saône et en lien avec les services de l'Etat et les collectivités locales, CISTE procède à la reconnaissance de cette utilité sociale territoriale et à la révision du tour de table permettant d'envisager un nouvel avenir pour la structure.

hamm@ciste.fr

UNE INTERVENTION À LA LOUPE

DIGIGRAM (Montbonnot - 38)

Rénovation des valeurs de l'entreprise (Projet ADN 3.0)

L'ENTREPRISE

Une PMI présente sur le marché mondial basée près de Grenoble, avec une implantation à Singapour et spécialisée dans la production d'ensembles électroniques pour le marché mondial.

DIGIGRAM, un des leaders mondiaux dans sa profession, est un fournisseur de solutions audio-numériques en réseau. La société effectue de la recherche et, bien sûr, de la réalisation et commercialisation de produits et systèmes électroniques informatiques pour la radiocommunication. Cela se matérialise par la production de cartes audio et de solutions globales audio et vidéo sur IP.

La société compte 45 personnes. Le CA de 2014 était de 6,2M€ (en hausse de 6 % par rapport à 2013) dont 80 % à l'export.

LA DEMANDE

2013 a été marquée par une actualisation de la réflexion stratégique : a été produit le plan stratégique DIGIGRAM 3.0. Ce programme, désormais en phase de déploiement, vise à doubler le CA en 3 ans. Des chantiers de déploiement ont été définis, à mettre en œuvre. Parmi ceux-ci, un vaste programme sur le développement de l'adhésion à la culture d'entreprise.

Dans ce cadre, DIGIGRAM a souhaité être accompagné dans la réussite de ces changements culturels :

- > faire en sorte que les valeurs de l'entreprise soient actualisées et différenciantes ;
- > assurer une cohérence stratégie / valeurs ;
- > avoir une action sur les valeurs impactant la communication externe (clients) ;
- > faire en sorte que cette action ait un impact le plus concret possible pour les personnels de DIGIGRAM.

L'ACTION DES INTERVENANTS

Elle porte à la fois sur :

- > l'accompagnement du comité stratégique, dans sa démarche de consolidation de la culture commune et dans sa politique d'intégration de salariés au sein de l'entreprise, par la production et le partage de valeurs communes ;
- > la construction et l'animation de groupes de travail sur les valeurs de l'entreprise ;
- > la conception et la mise en œuvre d'enquêtes :
 - externe, auprès d'un échantillon représentatif de clients internationaux pour dégager, dans des entretiens qualitatifs, l'image et les valeurs représentatives de l'entreprise,
 - interne, sur les mêmes objectifs mais de façon plus approfondie auprès de tous les salariés de l'entreprise en France et à l'étranger ;
- > l'analyse des résultats de ces enquêtes ;
- > la construction et le lancement d'un plan de progrès pour faire en sorte que les valeurs soient les plus vécues possibles par les collaborateurs de DIGIGRAM.

POINTS SIGNIFICATIFS

- > 5 valeurs énoncées réellement différenciantes : "créateur de valeur", "simplicité", "expertise", "sens du service", "confiance".
- > Une déclinaison systématique des valeurs en énoncés de comportements clés à tenir par les collaborateurs, aussi bien en interne qu'en externe (rapports aux clients notamment).
- > Une liaison entre conduites à tenir et compétences à développer par les collaborateurs, conduisant à une réforme des entretiens annuels des collaborateurs.
- > Les enquêtes clients ont été l'occasion de renforcer la connaissance des clients par DIGIGRAM et l'image de DIGIGRAM auprès de ceux-ci.
- > Une cohérence renforcée entre stratégie de l'entreprise et valeurs énoncées.
- > Une forte participation des clients et des personnels à ce travail : à l'interne comme à l'externe, l'intérêt pour ce travail et l'engagement ont été remarquables.

kaminski@ciste.fr

ciste

ADAPEI 45 (Loiret - 45)

Accompagnement de la présidence, de la direction générale ainsi que du chef de projet (DRH) dans la mise en œuvre d'un projet de "dirigeance" de l'association, venant compléter la gouvernance associative. Réorganisation des liens entre les fonctions supports de l'association et les 29 établissements d'accompagnement des personnes handicapées, accueillies dans cette structure forte de 570 salariés.

kaminski@ciste.fr

MICHELIN

CISTE a accompagné la mise en œuvre d'un séminaire groupe réunissant une centaine de managers provenant des 5 continents. Il s'agissait de faire un point d'étape sur 10 ans d'organisation et de fonctionnement matriciel des domaines matériaux (gomme, renfort métallique, textile, produits chimiques...) impliquant l'ensemble des zones et des fonctions du groupe sur tous les horizons (stratégique, tactique et opérationnel). Tables rondes, ateliers transverses, feuilles de routes pour préparer les 10 ans à venir ont rythmé la journée marquée par la présence de membres du comité exécutif groupe.

meyer@ciste.fr et lesbordes@ciste.fr



UNE INTERVENTION À LA LOUPE

SNGM (Syndicat national des guides de montagne)

“Travail entre guides et interactions professionnelles”

L'ORGANISME

Le Syndicat national des guides de montagne intervient dans l'organisation de la profession (bureaux et compagnies des guides) et dans les rapports entre ses membres :

- > mise en place d'un code de déontologie professionnelle,
- > défense juridique de ses adhérents en rapport avec son avocate spécialisée,
- > gestion de l'assurance responsabilité civile professionnelle et représentation de la profession dans le domaine de la réglementation,
- > actions dans le domaine de la montagne en relation avec les autres instances et organismes professionnels (ski, randonnée, escalade, spéléologie, canoë-kayak).

Sa mission dépasse les frontières : il est très présent dans l'action de l'Union internationale des associations de guides de montagne (UIAGM).

LA DEMANDE

Les transformations de la société produisent de nouvelles attentes : maîtrise des risques, appréhension de la complexité technique et humaine, transparence, interaction d'acteurs... De nouvelles exigences professionnelles apparaissent. La profession travaille depuis plusieurs années sur l'enrichissement des compétences non techniques des guides, notamment pour la gestion des risques.

La “qualité des échanges entre guides et la fiabilité des prises de décisions communes et individuelles” est apparue comme un axe de travail prioritaire. Développer les interactions et la communication comme ressources pour le guide et la profession :

- > reconnaître les interactions, leurs natures et les enjeux,
- > prendre en compte l'effet des postures (la sienne et celle des autres),
- > programmer et structurer les échanges,
- > se doter d'outils et des principe d'action,
- > partager des valeurs relatives au travail entre guides.

L'ACTION DES INTERVENANTS

Structurer et conduire une démarche d'action-recherche :

- > objectiver et nommer : définir “de quoi il est question” quand on parle de “travail entre guides ou d'interactions professionnelles entre guides” et ce du point de vue des professionnels (guide) et du point de vue des théoriciens (enseignant-chercheur) ;
- > cibler / outiller : identifier les “pratiques” que la profession souhaite voir se développer et identifier les outils pratiques à mettre à la disposition des guides ;
- > concevoir un cadre pédagogique à démultiplier via la formation continue obligatoire des guides ;
- > se préparer à animer la formation : formation des formateurs de neuf guides.

POINTS SIGNIFICATIFS

- > Le dispositif d'action-recherche permet de partir des questions des professionnels et, dans un partenariat avec les enseignants-chercheurs, de nommer progressivement les problématiques puis les leviers d'évolution des pratiques professionnelles.
- > La progression proposée aux guides et aux chercheurs est très structurée et ouverte, pour permettre à chacun de trouver sa place et d'interroger ses pratiques professionnelles.
- > La démarche permet à chaque guide de cheminer pour être crédible au moment d'animer une réflexion sur ce sujet auprès de leurs collègues.
- > Les enseignants-chercheurs sont également sollicités pour produire des documents de référence sur les contenus clés.
- > Pour limiter les coûts, les guides sont impliqués jusque dans la conception du canevas et des outils pédagogiques.
- > L'ensemble des guides de France participeront d'ici 5 ans à cette formation.
- > Les contenus pédagogiques vont progressivement pénétrer la formation initiale des guides (Ecole nationale de ski et d'alpinisme – ENSA).
- > La profession souhaite renforcer le portage de ces nouvelles pratiques avec les outils d'information et de communication qu'elle a à sa disposition.

childeric@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