

Entre liquidation et repentance

À l'heure où certains veulent « liquider Mai 68 » et où la repentance semble devenir un impératif moral dans notre société, on est conduit à s'interroger sur la signification et les impacts de ce mouvement : au fond tout cela ne semble-t-il pas vouloir dire qu'il faut « tourner la page », nier des segments de notre histoire et l'expérience qui va avec ?

Qu'en est-il dans le monde du travail ? Il est vrai que notre équipe qui inspire ses pratiques professionnelles et sa vision de l'organisation et du travail du mouvement sociotechnique, est souvent questionnée par le « management à la mode » : s'agit-il de méthodes apportant réellement quelque chose de neuf et d'efficace pour les progrès de l'entreprise, ou s'agit-il d'un habillage médiatique habile qui ne fait que recycler de bonnes vieilles recettes ?

La tentative de « ringardiser » constamment les méthodes précédentes ressemble assez à cette attitude qui consiste à vouloir « liquider » ou renier certains épisodes du passé. Alors on est tenté de se demander ce qui gêne au fond dans les pratiques antérieures. Il nous semble que deux types d'explications conduisent à ce constat :

- Celles des modes qui sont dans la réalité souvent impulsées par des lobbies et portées à grands renforts médiatiques dans des colloques divers, par les consultants eux-mêmes et les grandes écoles : on reconnaîtra ici quelques grands mouvements autour de la qualité, le réingéniering, le downsizing, les ERP, ... par exemple.
- Mais peut-être plus fondamentalement, et du coup avec un impact plus sérieux, celles qui consistent à vouloir faire l'économie de l'investissement sur l'homme pour produire de la valeur et laisser à la société le soin de supporter les coûts induits (chômage, déqualifications, ...). Cela laisse à penser que pour l'essentiel, la stratégie se résume à une différenciation par les prix.

CISTE, dans une précédente lettre avait souligné la permanence et l'actualité des concepts et pratiques de la sociotechnique. Nous allons essayer de montrer dans le texte de cette lettre que de grandes entreprises « modernes » ont su tirer parti des expériences pour élaborer une cohérence entre leur réflexion stratégique et leurs choix d'organisation. On y reconnaîtra quelques bons et anciens principes de la sociotechnique.

Foin des modes dont celle de repentance et de liquidation du passé : la dimension humaine de la performance dans ses aspects individuels et collectifs, la qualité de la vie au travail, les démarches de participation ont été historiquement formalisées en particulier par « l'École Sociotechnique ». Ces dimensions humaines de l'organisation sont constamment activées pour la recherche des performances et l'atteinte des objectifs des changements, mais aussi en tant que finalité pour l'homme.

n°43

Page un
Editorial

Page deux
Le management
à l'épreuve des faits

En bref...

De nouvelles compétences

Page trois
La culture du risque chez
les guides de haute montagne

Page quatre
Interventions de Ciste

LE DOSSIER DU MOIS
Organisation et compétences :
Pourquoi et comment les
associer dans le développement
des performances ?

LE MANAGEMENT A L'EPREUVE DES FAITS

Mobilité ou zapping ?

Un exemple nous est donné encore une fois d'une pratique managériale qui fait question : fréquente dans les grands groupes ou administrations, elle consiste à développer la mobilité des cadres, de telle sorte qu'au bout de 3 ans dans une fonction, un cadre doit aller ailleurs, en principe avec une promotion.

Si bien qu'en tant que consultant nous sommes parfois devenus de fait les détenteurs de l'histoire dans l'entreprise, chez les cadres tout au moins.

Chacun connaît les dégâts de cette politique de gestion des RH. Il suffit d'interroger les agents de maîtrise qui assurent la continuité de la vie de l'entreprise :

« Ils mettent un an à se mettre au courant et être opérationnels, un an à travailler, et un an à préparer leur point de chute ! »

« Comment peuvent-ils avoir une promotion sans que personne n'ait pu évaluer le résultat de leur action ? »

« Heureusement qu'on est là pour leur dire les décisions à prendre ! »

Au moment où le développement durable devient une réalité et commence à irriguer l'ensemble des activités, ne pourrait-on pas envisager un peu différemment les carrières (certains commencent à le faire), en donnant un temps suffisant dans les fonctions pour un exercice réel des responsabilités ?



Un management « lumineux » !

De nombreuses entreprises éprouvent actuellement des difficultés à mobiliser leurs salariés. Elles se tournent alors parfois vers des moyens non conventionnels. Petite conversation tenue récemment avec deux managers d'une société :

- « Les salariés sont de moins en moins motivés, on ne sait plus comment faire ! C'est encore pire l'hiver où leur démotivation se double d'un certain état de déprime »

- « C'est vrai, mais j'ai importé de Suède un appareil très innovant : il diffuse de la lumière plus intense et des ondes positives ... Il paraît que les collaborateurs s'en trouvent beaucoup mieux ! »

S'il est exact que la motivation des salariés pose problème aujourd'hui, on peut légitimement s'interroger aussi sur une certaine baisse corrélée de pratique managériale. Ne serait-il pas temps de revenir à certains fondamentaux :

- Donner du sens à partir d'une explicitation des orientations stratégiques,
- Faire le point sur la performance collective,
- Solliciter l'intelligence par des demandes de contributions au progrès,
- Soutenir les collaborateurs par un management de proximité,
- Suivre les individus et les reconnaître autant que faire se peut.

Chacun reconnaîtra qu'une pratique régulière de ces principes très classiques, produit en général des résultats ... lumineux !

en bref...

EDF Production Hydraulique Méditerranée (Marseille - 13)

Pour accompagner la phase de transition entre l'organisation actuelle et un projet de modernisation global à horizon 2015, la Direction de cette unité de production qui regroupe les installations hydrauliques du Sud-Est de la France, nous a demandé de mettre en place une démarche de progrès baptisée « S'écouter et agir ». Elle consiste à établir en 4 mois :

- un diagnostic social participatif basé sur l'interview de plus de 50 personnes,

- un travail de fond avec l'équipe de Direction sur les améliorations à apporter pour fluidifier l'organisation actuelle et permettre à chacun de contribuer aux changements de manière plus positive et solidaire.

Métaux Spéciaux (Pomblière Saint Marcel - 73)

CISTE accompagne un plan d'actions comprenant différents volets dans les domaines d'évolution de l'organisation et de la GPEC.

Rectorat de l'Académie de Grenoble (38)

suite à la suppression de la notation des personnels, formation des proviseurs et principaux, des cadres d'inspection académique et du Rectorat, à la conduite d'entretiens professionnels.

L'équipe

CISTE s'enrichit de nouvelles compétences

Anne MARSICK, 40 ans, consultante formatrice

De formation ingénieur INSA, j'ai démarré ma vie professionnelle avec des missions d'amélioration de produit et/ou de procédé : comment faire mieux, globalement moins cher, au moindre coût sans s'interdire de re-concevoir le produit et/ou le procédé si besoin.

Puis chez un constructeur automobile, au sein d'équipes projet, j'accompagne les opérationnels métiers dans la prise en compte de données clients, le binôme formé avec le chef de projet assurant un pilotage efficace. Et c'est naturellement vers la responsabilité d'une équipe Etudes, que je continue à travailler, pilotant mes collaborateurs dans les choix technico-économiques à faire au service de la satisfaction clients au sens large.

Courant 2001, je change de région pour venir dans le beau bassin grenoblois qui m'étonne toujours par son dynamisme, sa créativité, sa diversité et son goût d'entreprendre.

Décidée de participer à cette aventure, j'accompagne depuis, des personnes, des entreprises dans des actions de formation ou de conseil leur permettant de mener à bien et sereinement un projet structurant. S'agissant du déploiement d'un outil (résolution de problème, audit interne, AMDEC..), de définition et mise en œuvre d'un projet (d'entreprise, d'amélioration, de certification ISO 9001...) ou d'accompagnement au changement (de fonction, d'organisation...), ce qui me passionne c'est la diversité des situations rencontrées et paradoxalement l'universelle pertinence de la logique « écoute client » déclinée au cas par cas.

Rejoindre CISTE me permet de retrouver un esprit d'équipe où les expériences et personnalités s'enrichissent.



Une culture du risque et des aléas qui « assure » !

Pour illustrer le travail qu'entreprennent les guides de haute montagne avec l'appui de CISTE sur la gestion des risques et la sécurité, nous avons interrogé leur présidente Françoise Gendarme. Elle nous dit pourquoi et comment ces professionnels, au travers de leur syndicat, conduisent les changements de pratiques qui s'imposent.

Le Syndicat National des Guides de Montagne (SNGM)

Il fédère 1500 guides en France. Il rassemble des professionnels qui ont le statut de travailleurs indépendants qui, le plus souvent, travaillent seuls avec leurs clients. Il permet aux guides la prise en charge de problématiques communes et individuelles de différentes natures : assurance, soutien juridique, formation, information, ... et sur de nombreux thèmes il fait un travail d'écoute de terrain, de veille et d'analyse qu'il met ensuite à la disposition de tout ses adhérents.

Le syndicat a la responsabilité d'animer un dialogue au sein de la profession. C'est dans ce dialogue que les guides conduisent les changements qui les concernent.

Sur des questions difficiles comme celles des risques et de la sécurité, le syndicat a vocation d'apporter à ses adhérents des cadres d'information mais surtout de réflexion et de recherche permettant à la profession de se doter d'une vision prospective des enjeux, qui à terme doit permettre à chaque guide de faire « grandir » sa pratique.

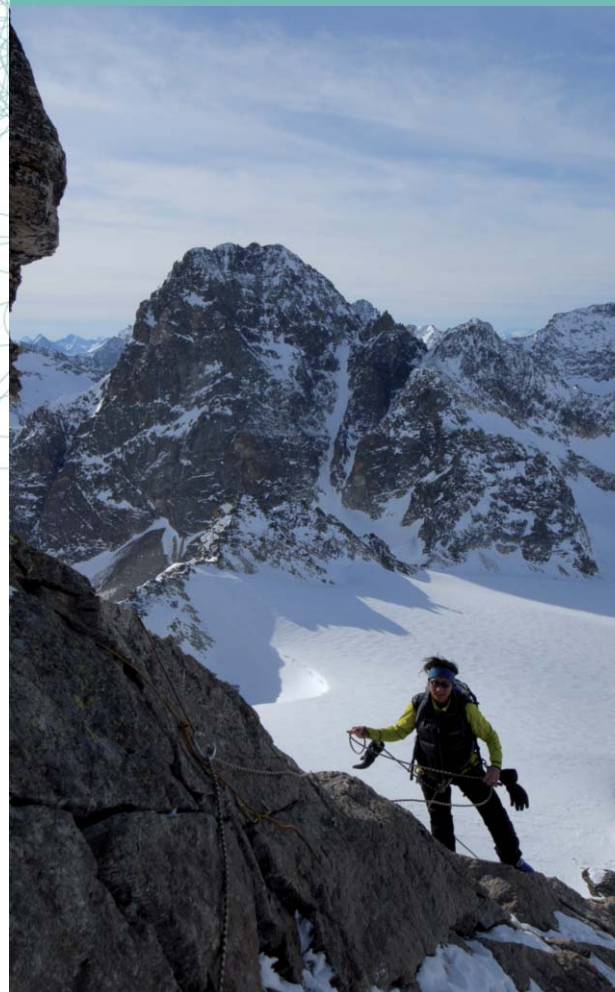
L'approche de la problématique du risque

Si dans la culture montagnarde et au sein de la profession de guide, la prise de risque, qui fait partie intégrante de l'activité, a été un temps adulée, celle-ci se confronte aujourd'hui à une évolution des représentations qui interroge ses valeurs : nous vivons aujourd'hui dans une société qui porte des insécurités nouvelles et accepte mal les accidents, surtout quand un professionnel y est associé.

Ceci dit, nous les guides, savons combien les Hommes ont besoin et, dans une certaine mesure, recherchent la « gestion de l'incertitude », la « prise de risque », pour se construire. Pour répondre aux attentes de nos clients et de la société, nous devons, à côté de ce type d'engagement, mettre en œuvre une très bonne gestion de l'insécurité.

L'enjeu pour la profession est de développer une culture de gestion des risques moins technique qui remette le guide et le client au cœur de cette problématique : mieux se connaître, mieux connaître son client, donner du sens et de la cohérence à chaque projet, se poser des questions, ...

A l'avenir on ne pourra plus dire « c'est la faute à la fatalité » ; on nous demandera d'expliquer ce que l'on a fait, ou pas fait, et sa cohérence avec le contexte.



Les orientations pour agir

Pour avancer nous prenons donc en compte l'évolution de la société, l'évolution de la demande de nos clients et travaillons sur l'évolution de notre offre : mieux associer nos clients dans la gestion de l'incertitude et des risques. Nous allons donc développer une démarche de gestion des risques et des aléas qui rende nos clients acteurs.

L'action-recherche que nous conduisons avec CISTE va dans ce sens, d'une part elle nous permet de conduire une réflexion en profondeur sur la gestion des risques, d'autre part elle va progressivement permettre à chaque guide de faire bouger sa pratique.

Gestion avancée et intégrée des achats L'OREAL

Le projet du client :

Développer la maîtrise des processus d'achat.

Pour se faire l'entreprise :

- Met en œuvre un ensemble complet d'outils facilitant la gestion des commandes en accord avec la politique d'Achat Groupe,
- Favorise les « bonnes pratiques » pour la gestion des commandes.

La demande :

Concevoir un cadre pédagogique susceptible d'aider les acteurs parties prenantes à :

- S'entendre sur les éléments clés du processus et de sa gestion,
- Préciser les rôles, contraintes et responsabilités de chaque acteur,
- Être efficace dans la gestion des opérations à réaliser, et plus précisément dans le traitement des situations particulières.

L'action des intervenants :

- Animation de l'équipe projet,
- Reconstitution du processus d'achat avec ses acteurs (Demandeurs, responsables directs, les Achats, le Contrôle de Gestion, la Comptabilité).

Points significatifs :

- Notre intervention a permis d'élargir la demande : passer d'une vision outil à une approche processus de gestion des achats et de responsabilisation des acteurs,
- Cette intervention qui comportait des enjeux importants pour l'entreprise, a été réalisée avec une grande réactivité sur un délai global de 3 semaines (de la demande à la livraison des matériels pédagogiques).

Ville de Grenoble : économie solidaire

Le projet du client :

- Partager les expériences dans le domaine de l'économie solidaire avec des acteurs européens.

La demande :

- Participation des femmes à la vie économique et sociale,
- Dialogue interculturel et participation citoyenne des étrangers,
- Insertion par l'économique.

L'action des intervenants :

- Inventaire des expériences et des ressources des acteurs locaux,
- Mise en forme des ressources à mettre à la disposition du réseau,
- Participation aux différents workshops en Europe,
- Diffusion des propositions tirées des expériences et ressources des acteurs européens auprès des acteurs locaux.

Points significatifs :

- La dynamique des échanges entre collectivités territoriales produit en retour une mobilisation des acteurs locaux,
- La richesse des ressources et des expériences révélée par les projets européens renforce la dynamique de développement de l'initiative locale.

CISTE accompagne le déploiement de la nouvelle organisation des projets de produits nouveaux de PETZL. Le dispositif proposé comprend la réalisation d'un jeu pédagogique basé sur une simulation de conduite de projet pour l'animation d'ateliers d'appropriation par les équipes.

Directeur de publication
Denis Kaminski

Editeur de la publication
CISTE

Mise en page
Mado Graphisme
madomadeleine@gmail.com

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

Dépôt légal
Juin 2008

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