

Management en temps de crise : le repli sur les « fondamentaux » ?

La crise actuelle pose la question d'une adaptation pertinente du management des entreprises aux nouvelles conditions. À l'heure des incertitudes, il est tentant de se rallier à une formule qui peut être interprétée comme rassurante : « Back to fundamentals ! ».

Au - delà du slogan avec lequel on ne peut qu'être d'accord, on peut s'interroger sur ce que recouvre cette idée : et là, les variantes sont parfois si nombreuses que l'on peut s'interroger avec impertinence : la crise actuelle ne serait elle pas aggravée par le désaccord sur ce que sont ces fameux « fondamentaux » ? Au - delà des différences, on peut toutefois identifier un certain nombre de constantes qui peuvent paraître, en première analyse, de bon sens :

- Investir sur les activités à rentabilité immédiate et peu consommatrices de cash-flow,
- Se recentrer sur les technologies bien maîtrisées et peu aventureuses,
- Fidéliser les clients existants avant d'aller en chercher de nouveau
- Limiter drastiquement l'endettement,
- Adapter rapidement les effectifs au niveau de la production,
- Assurer une surveillance étroite de la trésorerie,
- ...

Cette liste n'est qu'un exemple parmi d'autres qui circulent couramment... Sur cette liste, nous nous permettrons deux remarques :

- une certaine vacuité du discours sur le management des Hommes : tout se passe comme si l'action de pérennisation de l'entreprise devait reposer principalement sur la personne du dirigeant,
- l'aversion à la prise de risque : on induit l'idée que c'est la prise de risque qui est à l'origine des difficultés actuelles et on favorise un comportement de pilote qui tient fermement le volant et freîne
- ...

... en oubliant, hélas, que nous pilotons une voiture sur une route gelée. Il est donc temps de réapprendre à conduire sur la glace ! Voici donc quelques idées qui devraient aider à ne pas trop... dérapier :

1. Seule l'innovation permettra de sortir de marchés à bout de souffle : plus que jamais la prise de risque s'impose, mais dans le métier de l'entreprise, pas dans la prédation spéculative !
2. Les talents sont toujours une solution aux problèmes : leur fidélisation est la condition du nécessaire investissement durable des hommes au bénéfice de l'entreprise :

S'attacher les talents d'aujourd'hui pour réaliser les produits de demain : n'est ce pas une intuition... fondamentale ?

Page un Editorial

Page deux

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

Page trois

Fiche de lecture du livre
de Daniel Barenboïm,
« **La musique éveille le temps** »

Page quatre

Interventions de Ciste

LE DOSSIER DU MOIS

« **Une crise peut
en cacher une autre !** »

LE MANAGEMENT A L'EPREUVE DES FAITS

« Un changement rassurant »

Dans une grande administration où nous accompagnons la réforme du système d'évaluation annuelle des personnels du statut de la fonction publique, les changements envisagés peuvent parfois impacter fortement la culture de certains agents.

Ayant participé à une réunion où l'on expliquait aux cadres que, désormais, le système d'évaluation permettrait un avancement sur d'autres critères que l'ancienneté et même une modulation des primes annuelles versées, nous avons noté de nombreuses réactions positives de la part de ceux-ci. « L'adminis-

tration est enfin capable de donner des responsabilités significatives à ses cadres en matière de GRH ! » est une expression que nous avons fréquemment entendue... Cependant, une minorité des participants à la réunion a plutôt réagi à cette réforme par un état de désarroi face au changement de posture managériale que suppose une réforme de cette ampleur.

Un cadre restait assis très pensif à la fin de la réunion et visiblement inquiet. Un de ses collègues s'approcha et lui glissa avec gentillesse à l'oreille : « Ne t'en fais pas, les circulaires changent, mais pas la réalité ! »

en bref...

ACTIS (Grenoble)

Accompagnement de la nouvelle DRH de cet organisme de l'Habitat Social à sa prise de fonction : coaching, encadrement du diagnostic de conformité juridique des pratiques RH de l'organisme et appui à l'évolution de la stratégie RH.

DOM Plus (Grenoble)

DOM PLUS, leader français de l'intermédiation à distance et par téléphone dans le secteur des services, a construit sa notoriété depuis presque 10 ans autour de sa signature « Priorité à la personne ». Entreprise en plein développement (30 à 40% de croissance annuelle depuis sa création en 2000), CISTE accompagne depuis 2007 le management et l'organisation interne de cette croissance..

SFCME

Société Française de Construction Mécanique et Électrique – groupe Schneider-Electric (Libourne)

Préparation de la réimplantation d'un atelier de l'usine par l'animation d'un séminaire sur les modes de pilotage des processus de production et les impacts des changements d'organisation avec les personnels concernés et le groupe projet.

Schneider Electric

Corporate (Rueil Malmaison)

Création du Flow Design SkillNetwork pour organiser la participation des acteurs clés de la worldwide supplychain à la conception et validation des nouveaux flux logistiques.

L'équipe

Face à face avec des étudiants

Intervention en formation pilotée par Christian DEFÉLIX à l'IAE¹ sur « les métiers du conseil en organisation » dans le cadre de masters.

Il n'est pas rare de trouver des professionnels et des consultants dans les amphes d'université. Ce n'est pourtant pas une démarche si évidente pour eux que d'enseigner en formation initiale. Nous avons l'habitude de travailler en collaboration avec des adultes en situation professionnelle et l'interactivité avec eux est un « carburant » important de nos interventions en entreprise. Avec des jeunes, dans le cours d'un parcours de formation initiale peu alimenté de mise en situation professionnelle l'aventure est différente.

À l'IAE de Grenoble avec lequel nous cultivons une relation de plusieurs décennies, nous assurons une intervention à trois consultants dans le but d'ouvrir un espace de découverte des métiers de conseil en organisation. Un minimum d'introduction du cadre théorique de notre métier est suffisant pour proposer à des groupes de simuler l'analyse d'une demande client et la formulation d'une proposition d'intervention.

C'est alors l'occasion d'un dialogue constructif dont l'énergie est la curiosité de jeunes femmes et hommes qui ne demandent qu'à se projeter dans un futur proche et de se confronter avec ce qui pourrait être les problématiques de leur première expérience professionnelle. Pour nous, c'est l'occasion de constater chaque année ce que perdent les entreprises à reculer l'âge du recrutement : quelle fraîcheur et quel enthousiasme chez ces moins de 25 ans !

1. (Institut d'Administration des Entreprises)

Fiche de lecture du livre de Daniel Barenboïm, **« La musique éveille le temps »** Fayard, 2008.

Quelques leçons managériales d'un Maestro

En 1999, Daniel Barenboïm, musicien prodige - pianiste et chef d'orchestre - d'une grande culture humaniste et de religion juive - et son ami Edward Saïd, écrivain palestinien chrétien, vont créer le West-Eastern Divan Orchestra (le nom est tiré d'un poème de Goethe) qui rassemble 80 jeunes instrumentistes de pays du Moyen Orient en guerre (Israël, Syrie, Liban, Jordanie, Egypte et territoires palestiniens).

Selon ses fondateurs, le WEDO a pour objet de « **créer les conditions d'une compréhension sans laquelle il est impossible de parler de paix** ».

Aujourd'hui, malgré les multiples obstacles auxquels il est en permanence confronté, le WEDO s'est hissé au rang de jeune orchestre international emblématique qui réside à Séville et effectue chaque année une tournée mondiale. En août 2005, un événement hautement symbolique a eu lieu avec le premier concert à Ramallah (Cisjordanie).

Ce projet orchestral inédit au service d'une cause exemplaire, offre l'occasion de se livrer à une esquisse de quelques-unes des bonnes pratiques managériales du Maestro.

Un projet intégrateur et transversal en avance sur l'Histoire

En plaçant la musique au service d'un projet pacifique inédit, ses auteurs feront le pari de démontrer que « **l'impossible est plus facile que le difficile** ».

Dans ce contexte conflictuel, le WEDO devient une exception historique, un îlot d'humanité entre les puissances armées, un espoir nouveau qui surgit au-devant de l'absurdité des postures obligées de la guerre.

Selon Daniel Barenboïm : « **La musique nous apprend que tout est lié. Elle n'est ni morale, ni amoral(...). Elle aide les membres de l'orchestre à comprendre les différences** ».

Chaque instrumentiste deviendra ambassadeur du projet et porteur de sa propre différence pour écrire l'Histoire sur cette partition nouvelle.

Le WEDO représente la conception et la mise en œuvre d'un modèle fondé sur une puissante intégration des instrumentistes entre eux et la transversalité du projet au service des peuples belligérants et ainsi ouvrir une brèche historique.

Un engagement fort au service d'une construction collective

Le projet reposera d'abord sur l'engagement indéfectible de Daniel Barenboïm qui mettra dans la balance sa notoriété internationale, une vision politique lucide et constructive et son courage physique pour témoigner sur les zones de guerre : « **en musique, le conflit, le refus et l'engagement coexistent à tout moment** » écrira-t-il.

La construction collective issue de cet engagement sera cultivée par l'essence même du métier d'instrumentiste :

« **dès qu'on joue de la musique, il faut faire deux choses très importantes simultanément : l'une est de s'exprimer, l'autre est d'écouter les autres musiciens, l'une intensifiant l'autre** ».

Des valeurs exigeantes qui tirent le projet

Daniel Barenboïm caractérisera ce projet en soulignant que la création du WEDO est davantage un projet humaniste que politique.

Il repose sur quelques valeurs intégratrices et emblématiques.

- La recherche permanente de l'excellence personnelle et collective

Comme tout autre métier, l'instrumentiste du West-Eastern Divan Orchestra devra satisfaire aux exigences définies par le chef d'orchestre (et/ou le public).

La répétition sera un moment privilégié de l'ambition collective au service de l'œuvre musicale si elle fait suite à un travail d'analyse préalable. Le Chef rappelle : « **il est impossible de répéter une phrase ou une section qu'on n'a pas parfaitement comprise** ».

- La conscience de la juste place de l'instrumentiste

Toutefois, la recherche de l'excellence ne saurait empiéter sur la responsabilité de l'instrumentiste. Daniel Barenboïm souligne : « **la musique perd sa force lorsque l'interprète perd de son humilité devant elle** ».

L'instrumentiste est au service de l'œuvre.

En conclusion, c'est dans la **cohérence** entre un **projet innovant** - en rupture avec d'autres démarches pacifiques, l'**engagement** exemplaire de son fondateur et des instrumentistes et la **fusion identitaire dans des valeurs exigeantes** qui donnent le sens collectif et expliquent le succès d'une entreprise qui au départ pouvait être jugée comme risquée et marginale.

Au moment où il convient d'interroger nos modes de management, en écrivant une partition nouvelle, le Maestro nous donne une leçon de management tournée vers l'avenir et l'espoir.¹

Accompagnement dans la professionnalisation du personnel des nouvelles "maisons relais"

UNAFO Paris

Union des Professionnels de l'Hébergement Social

L'entreprise

Rassemble les associations et institutions qui gèrent des établissements qui offrent des logements aux plus démunis. L'UNAFO a entre autres pour objectif l'accompagnement de la professionnalisation des personnels des adhérents à travers un centre de formation.

La demande

Concevoir une offre de formation à la gestion locative adaptée. Animer un séminaire annuel de formation et de partage d'expériences.

L'action des intervenants

- Conception d'un module de formation en pédagogie active par un groupe d'élaboration
- Animation d'un séminaire avec un groupe des premiers responsables de maison relais

Points significatifs

- Comme toujours, une forte distance apparaît entre le cadre défini au départ par l'État et ses partenaires et la réalité, en terme de publics accueillis comme d'organisation
- Le séminaire a débouché sur la création d'un réseau des responsables de Maisons Relais qui souhaitent participer au réglage du dispositif en partageant leur expérience et en faisant des propositions
- Le développement rapide de cette nouvelle offre pourra bénéficier de cet outil de développement des compétences qui positionne à nouveau l'UNAFO comme l'union professionnelle qui structure et accompagne le secteur du logement très social.

Développement des métiers et gestion des promotions

Institut Laue Langevin (ILL)

L'entreprise

Le leader mondial de la recherche scientifique sur les neutrons, outil commun à 12 pays, doté d'un budget de 78,5 millions d'€ et d'un effectif international d'environ 500 personnes tous localisés sur le site de Grenoble.

La demande

Concevoir et accompagner la mise en place d'un système de GRH consensuel permettant une meilleure individualisation dans le système de promotion de personnels. On vise en particulier à :

- Relativiser le poids du critère « ancienneté » dans l'obtention des promotions
- Valoriser le critère « compétence » dans le système de gestion des promotions, et pour ce faire, clarifier les attentes de l'ILL à l'égard de chaque salarié dans son métier

L'action des intervenants

Elle porte à la fois sur :

- L'animation de l'équipe projet en charge de concevoir les solutions
- Le conseil sur les solutions les plus adaptées en matière de reconstruction de la description des métiers, la construction des référentiels de compétences, la conception d'un système de liaison compétences / métiers / promotions
- Le travail avec le Management Board (Comité Directeur) sur la liaison stratégie / projet d'organisation / système de GRH
- L'accompagnement à la construction d'un accord dans ces domaines avec les représentants du personnel

Points significatifs

- La dimension interculturelle liée au caractère international de la gouvernance et de la composition du personnel de l'ILL. De ce fait, une partie du travail se déroule en langue anglaise
- Le travail sur les métiers et les compétences est l'occasion d'une remise à plat des exigences de l'ILL à l'égard de ses salariés et d'une projection vers les compétences clés requises pour demain
- Ce projet est également l'occasion pour les dirigeants de clarifier les valeurs managériales de l'ILL et le projet pour l'organisation
- La recherche du dialogue et de l'accord avec les organisations syndicales est une constante de la démarche.

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 2009

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