

Décembre 2011

■ L'édito

Retour sur événement



Le 17 novembre 2011, nous avons participé activement à l'université des entreprises organisée par le MEDEF Gironde qui a rassemblé près de 500 personnes. Alain GROSS d'AGGELOS et Luc MILBERGUE de STRATEGIR étaient même à la tribune! Luc Milbergue a eu l'occasion d'expliquer un de ses principes de management « la satisfaction interne est plus importante que la satisfaction externe ». Alain GROSS nous a fait part, entre autre, de son expérience dans le recrutement d'une personne handicapée et démontrer en quoi cette intégration avait éveillée les consciences de son équipe.

Dans un autre atelier, un directeur général déclarait « il est nécessaire de passer d'une direction des ressources humaines à une direction humaine des ressources ! » .. Qu'il est rassurant d'entendre ce genre de propos, qu'il est satisfaisant de voir afficher cette intention de placer l'homme est au cœur de l'entreprise et de sa réussite. On pourrait même imaginer que « les entreprises humaines » n'existent plus demain, qu'elles soient le modèle socio-économique dominant, et qu'elles soient tout simplement des Entreprises....

Plus concrètement, dans la vraie vie des entreprises et des salariés, quid de la mise en œuvre de cette intention concernant les RH ? serait -il possible de qualifier une direction humaine et de désigner les autres directions comme simplement techniques ou administratives ? L'objectif des dirigeants, « leur idéal » n'est-il pas que chaque encadrant soit porteur dans son management de cette volonté de concilier les objectifs économiques avec les valeurs de respect et de développement humain ? Ohh que si... alors au boulot !

De Stéphanie Ferrer

■ L'Agenda

◆ Les actualités des antennes.

ANNECY : Prochain GROUPE le 21 décembre

BORDEAUX : Prochain GROUPE le 15 décembre

LYON : Prochains GROUPE les 24 janvier et 1er mars

les Réunions préparatoires pour l'organisation de l'Université LEH 2012 les 9 janvier et 1er février

PARIS : Prochains GROUPE les 9 décembre et 9 janvier

VALENCE : Prochain GROUPE le 30 janvier

◆ L'Université de Printemps.

LYON accueille !

Les 6 et 7 juin 2012

Réservez la date...

L'université aura lieu à LYON le 7 juin précédée de l'Assemblée Générale des adhérents et d'une soirée conviviale le 6 juin.

◆ LEH chez l'ALEES

Dans le cadre des **cafés éthiques** organisés mensuellement par l'**ALEES** (Association Lyonnaise d'Éthique Économique et Sociale), et sur le sujet « **L'engagement du salarié dans l'entreprise, jusqu'où aller trop loin** », LEH communiquera sur ses travaux sur le contrat de travail, **le 13 décembre**. Plus d'infos : [ALEES](#) ou [LEH](#)

Joyeuses fêtes !



■ Témoignage d'entrepreneur



Tony Meloto : un bâtisseur de rêves* ou le « leadership transformationnel », venu des Philippines.

Couronné « Entrepreneur social » 2010 pour les Philippines par la Fondation Schwab / Ernst & Young, 2011 par « Nikkei Asia » et, déjà, 2012 par la célèbre Fondation Skoll, Antonio Meloto est un entrepreneur atypique qui a basculé un jour dans l'humanitaire, « se réinventant lui-même », voilà une dizaine d'années. Après avoir été vice-président chez Procter & Gamble et créateur d'entreprise, il décide alors de se connecter aux plus pauvres, par un travail de longue haleine dans les quartiers les plus dangereux... Objectif : « giving the best to the least ». Le point de départ de sa prise de conscience : sa volonté d'éviter à ses filles, toutes étudiantes dans de grandes écoles et maintenant converties à sa mission, de vivre une insécurité croissante dans leur pays... En 2003, il crée l'ONG GAWAD KALINGA (concept : « Caring and sharing ») pour construire des communautés villageoises solidaires, autonomes au plan alimentaire, responsables et durables. Son but : redonner une dignité, une fierté légitime à ce peuple qui a tant de ressources naturelles magnifiques, tant d'atouts... mais reste bloqué dans une attitude d'esclave... Il réussit pleinement une mission a priori impossible :

- En se mettant à la portée des plus démunis, en les éduquant, en habitant sur place, en prenant le pouls des bandes organisées...
- En offrant à tous, collectivement, dans des « camps », chefs de gangs inclus, une opportunité de connaître le plaisir de la nourriture, de la convivialité, de l'échange de paroles, du sport, de la musique... En échange d'un engagement à se prendre en charge pour s'en sortir...
- Sans donner de leçons de morale : ses seuls ennemis, maintenant ralliés à sa cause : l'Eglise ! Car Tony refuse la charité, il croit à l'action... et fait passer l'amour des hommes avant l'amour de Dieu...
- En montrant l'exemple et en donnant envie de pratiquer aussi la citoyenneté entreprenante : « You cannot expect good governance without good citizenship ! »
- En redonnant confiance en soi, confiance en l'avenir, confiance dans le gouvernement et dans les personnes, en montrant l'exemple, comme un père à ses enfants...
- En créant 2 000 « smile villages », 24 fermes

« enchantées », 43 écoles primaires, un centre d'innovation sociale (GK-CSI) et des entreprises modèles dont Human Nature, dans le domaine des cosmétiques : embauche durable, salaires nettement supérieurs à ceux du marché, produits naturels, prix nettement inférieurs pour une qualité environnementale et santé bien meilleure... sans pub – mais sa notoriété est telle que le journal local parle naturellement, tous les jours, de ses réussites... - et sans assistanat... Juste avec un souci d'équité, de formation aux valeurs et de formation à diverses compétences de base...

Tony Meloto parle des 5 S de la « sustainable poverty » : squatter, shanty (maisons en plastique), slum, survival and subsistence... Sur près de 30 millions de pauvres aux Philippines, il estime en avoir approché 1 million environ... et ne se décourage pas ! Il ne crie pas victoire et reconnaît aussi certains échecs. Il ne fait pas de miracles et n'a pas de recette magique. Seulement trois étapes-clés de succès, dès qu'il approche une nouvelle communauté : faire changer les valeurs, développer des partenariats publics / privés et s'appuyer sur un volontariat massif (25 000 volontaires permanents et 1 million de volontaires occasionnels, aujourd'hui).

C'est, à l'étranger, un ambassadeur extraordinaire de son pays et de son organisation participative GAWAD KALINGA... Il nous encourage, avec son charisme communicatif, à participer à son œuvre, à y envoyer nos enfants se former sur le tas – « bien mieux qu'une école de commerce en Occident », dit-il ! – et à acheter les produits de ses entreprises socialement et écologiquement responsables (sur place, car ils ne sont pas encore exportés...). Il a le soutien de Noynov Aquino, l'actuel président de la République et fils de Cory Aquino, mais il a refusé de devenir ministre. Comme pour la religion, il croit plus à l'empowerment qu'à la politique. Il a aussi le soutien de grandes entreprises comme Unilever, AF-KLM, Nestlé, Philips, Shell...

Il ne vient pas souvent en France mais se réjouit d'y développer de nouveaux projets, après son intervention au prochain sommet de Davos, fin janvier 2012, et lors du Forum international de l'EM Lyon en octobre 2012.

Lors de son intervention à l'EM Lyon le 27 octobre dernier, Tony Meloto a démontré clairement que son exemple pourrait servir d'inspiration partout, même en France ! Il était accompagné par Olivier Girault, directeur de l'antenne européenne de l'organisation, et Joan Q. Icotanim (Human Nature www.humanheartnature.com) qui nous a fait apprécier divers cosmétiques issus de produits naturels locaux et des chocolats philippins épicés inédits...

Tony Meloto fait partie de ces personnes rares qui prouvent que changer le monde est possible et que c'est un plaisir partagé. Arrêtons donc d'en parler... et passons à l'action !

de Christine Bisch

*Cf son livre (hélas épuisé) : *Builder of Dreams*, 2009.

■ Synthèse de GROUPE : La conduite du changement - Bordeaux

Le GROUPE s'est inspiré d'un cas de conduite du changement dans l'entreprise de production de papier carton S. La direction décide d'une réorganisation et d'un changement culturel pour permettre une meilleure performance économique .

La démarche opérationnelle

Sur les étapes

- ◆ 220 entretiens individuels ont été réalisés sur une période de 3 semaines avec explication de la démarche, les moyens mis sur la table.
- ◆ Pour que chacun puisse se positionner, quatre étapes ont été définies : Savoir – Comprendre – Appliquer – Intégrer - ce qui permettait d'échanger avec chacun sur l'étape dans laquelle il se situe et de progresser en conséquence.
- ◆ Une dynamique a été créée avec les agents de maîtrise. Par exemple, certains vont chez les clients. Avant c'était le manager ou son adjoint.
- ◆ Une fois par mois a été mise en place une réunion entre la direction et les 17 managers.
- ◆ Il est prévu ensuite d'organiser des réunions entre agents de maîtrise et managers, puis ultérieurement entre opérateurs et agents de maîtrise

Sur les décisions

- ◆ Qui a défini les 4 niveaux hiérarchiques?
L'équipe de direction en comparaison avec le fonctionnement autrichien
- ◆ Qui a défini ce que fait chaque strate ?
Cela a été discuté sur le terrain à partir de la question « qu'est ce qu'un manager ? Différences avec un chef de service ?... puis présenté aux partenaires sociaux... pour définir des fiches de postes... que la direction valide ou non. Par exemple pour elle, les fiches emploi étaient trop détaillées. La logique a alors été de réaliser des fiches de mission.
- ◆ Comment s'est constitué le comité de pilotage?
En lien avec le cabinet extérieur, le duo chef de projet RH et manager de production ont coopté ses membres en cherchant des personnes en position de faire passer les messages à leurs pairs.

Quid du PARTICIPATIF

et de l'écart possible propositions-décisions ? Comment le cadre-t-on ?

Le participatif a-t-il eu une influence sur la plan économique ? ...

Le changement ne se décrète pas, il y a un risque de paradoxe entre le management participatif et le cadre imposé. Le paradoxe s'estompe si le cadre est clairement posé et si les salariés ont de réelles marges de manœuvre à l'intérieur. A choisir : plutôt un cadre large qui précise bien les objectifs et laisse des marges de manœuvre importantes aux acteurs pour la mise en place des moyens.

Imposer un cadre de changement a été probablement un frein à la démarche. Ceci étant la réalité du gain s'est posé sur le chemin parcouru ensuite. D'une part en € puisque la baisse des coûts a été réalisée (ceci en « neutralisant » les effets possibles de contexte). D'autre part sur la qualité et l'efficacité des échanges en groupe de pilotage.

Importance de partir des équipes. Par exemple des idées novatrices portées par une direction peuvent faire « flop ». On peut donc imaginer à l'avenir conduire tel ou tel changement en le faisant porter par un ou des salariés, pour son lancement et sa mise en œuvre.

Il est important de préciser ce que l'on attend d'un groupe de suivi ou de pilotage : le type de décision à prendre et le type de décision qui ne lui appartient pas. Par ailleurs, le terme - groupe de ressources et de développement - apparaît approprié

Comment garantir la COMMUNICATION tout au long du processus ? Comment mesurer l'impact de la communication auprès des opérateurs ? ...

On a vendu du temps ! On mesure la finance, la production... le seul truc qu'on ne mesure pas c'est le temps. Et si on le mesurait ?! Ce que va faire une des entreprises ici présente...

Réaliser une « Brève » pour informer chacun du processus et des avancées ou questions est une bonne idée pour la communication. Possibilité de suivre le Plan d'Action avec des couleurs (rouge, jaune vert) pour signifier ce qui est en cours, réalisé ou non. C'est important de se doter d'outils qui fixent le changement en le formalisant : « voila ce que l'on a acquis... »

S'il faut laisser du temps au temps pour que les collectifs évoluent, à contrario des vides dans la gestion du temps et de l'information représentent un facteur d'affaiblissement. Par exemple une préconisation tardant suite à un audit peut laisser la place à l'interprétation des uns ou des autres et à la rumeur.

■ Synthèse de GROUPE (suite) : La conduite du changement - Bordeaux

Le CHANGEMENT... et le TEMPS inhérent

Est-ce les gens qui changent ou la culture ? Ce changement culturel était-il voulu ? Est-ce différent entre petite et grande entreprise ? ...

Dans cette entreprise S., on commence à toucher la culture aujourd'hui, mais on ne la bouge pas (encore). Sur le site autrichien, il a fallu plusieurs années... Notamment par l'arrivée d'une « nouvelle génération ».

Il faut « parfois » savoir attendre ou saisir un ou plusieurs départs pour faciliter le changement.

Grande entreprise ou petite, c'est la même histoire. A ce sujet les 4 étapes du changement présentées la dernière fois semblent primordiales : Savoir – Comprendre – Appliquer – Intégrer.

C'est un levier pour agir.

Depuis le dernier GROUPE, une entreprise va redéfinir les fiches de poste. Un enjeu présenté est de « réfléchir au sens du travail »... En quelque sorte déjà savoir, et comprendre en partie...

Pourquoi l'objectif d'un prix par tonne ? Cela pourrait être explicitement : sauver sa place, vivre mieux, un meilleur service au client, un meilleur revenu...

La perte de POUVOIR

Certains ont connu une perte de pouvoir... la réponse apportée était centrée sur l'intérêt du métier... est ce suffisant ? Quelles réactions ? ...

Un point qui semble pas évident à traiter ... et une passerelle possible avec le prochain thème sur les SCOP où l'on pourra parler « pouvoir »... Sans oublier l'interpellation sur ... « Et les détails... le changement pour : les chaussures ... les cravates ... Comment gère-t-on cela ? »

Sur l'IMPLICATION de la DIRECTION

Quid du changement pour le comité de direction ? Ne sont-ils pas un peu absents dans la programmation des changements ? Quelle exemplarité de leur part ?

Le comité de direction n'avait pas prévu son propre changement. C'est le nouveau PDG qui était moteur. Depuis 3 mois il a imposé un travail inter-direction pour qu'ils développent leur Plan Stratégique.

Changer le staff peut être une option pour conduire le changement, c'est « parfois » là que ça bloque. Changer les équipes pour que change la route (?!).

L'exemplarité doit être un fil conducteur de l'attitude des dirigeants. On commence par balayer la première marche de l'escalier ! C'est un processus long d'impliquer la direction, c'est parfois compliqué... mais cela doit être un objectif fort... Et devrait être premier.

■ **Hommage**

Ces mots qu'il nous laisse...



Hubert Nyssen, écrivain et fondateur des **Editions Actes Sud** est décédé le 12 novembre à l'âge de 86 ans.

Nous regretterons tous ce nous avons aimé dans cet homme de plume, ce militant, cet entrepreneur audacieux, cet esprit libre, éclairé et novateur. Nous aurons pour consolation ses écrits, parmi lesquels les carnets*, plus personnels, qui nous aident à découvrir un peu l'homme et aussi le « silence bavard » qu'il nous laisse :

« Je griffonne devant la fenêtre ouverte, conversant avec la ramure du platane dont les bourgeons imprudemment se gonflent. Trop tôt, leur dis-je. Mais ils ne m'entendent pas. Une silencieuse effervescence fait vibrer l'air. Sous mes yeux, le libellé de Stéphane Hessel que Brigitte m'a apporté hier : Indignez-vous ! L'injonction n'est pas neuve, je n'ai pas cessé de m'indigner, au point de passer parfois pour un mauvais coucheur. Ah, ces quartiers de vie qui n'ont jamais le même goût... »

« Serais-je encore capable de colères et d'indignations ? Elles seules pourtant pourraient me tirer du pétrin. »

« Parce qu'ils prennent ces carnets pour une sorte d'almanach, mes silences irritent les uns, inquiètent d'autres. Pour ma part, je m'en fiche. Ce sont interstices que dispose l'arythmie vitale. Depuis que j'ai franchi la barre des quatre-vingt-cinq je n'ai plus fait obstacle ni aux désordres des petites amnésies ni aux incursions de folie. Je vais où la vie me pousse, je m'arrête où elle me l'impose. Et j'ai le silence bavard, plus bavard que le désir de rendre compte de mes errances. »

« Telle est devenue, avec ses hautes branches et en sous-sol ses rhizomes, la petite plante éditoriale que nous avons élevée en pot, Christine et moi, voici plus de trente ans. Et nous en avons fierté, frayeur et admiration. »

« Un fort orage est venu nous avertir que les prolongations de l'été indien avaient une fin. Bien entendu, me suis-je dit, tout a une fin. Puis je me suis demandé comment enrayer la machine à formuler tant de lieux communs. »

*Extraits de Carnets de Hubert Nyssen : www.hubertynssen.com

■ **Un livre à lire !**

« **Adieu à la croissance** »

de Jean GADREY,

un livre coédité par Alternatives Économiques et Les Petits Matins.



La croissance n'est pas la solution, c'est un problème. Elle est aujourd'hui devenue un facteur de crise, une menace pour la planète et

un obstacle au progrès. L'homme qui affirme cela n'est pas un aimable farfrelu, mais un économiste des plus sérieux. Il ne prône pas l'austérité punitive mais une société qui privilégie le « mieux être » sur le « plus avoir ». Et souligne que l'équation croissance = emploi est désormais caduque, démontrant, a contrario, qu'une baisse de productivité peut résorber le chômage par la création d'emplois de la « durabilité ».

« Nous avons encore le choix d'une société civilisée et heureuse, mais le temps presse », avertit-il.

Jean Gadrey, collaborateur d'*Alternatives Économiques*, professeur émérite à l'université de Lille-I est également membre du conseil scientifique de l'organisation altermondialiste Attac. Il tient un blog sur le site d'*Alternatives Économiques*.

■ **Autres manifestations**

Agir comme l'Entreprise du Futur...

Une rencontre proposée par le **Laboratoire Colibris** pour les Entreprises, pour faire suite à la rencontre qui a eu lieu le 30 juin 2011 à Villeurbanne.

Le 14 décembre 2011, de 16H à 19H30, à F&B – Lyon
(Suivi d'un dîner sur place)

Pour vous inscrire ou obtenir plus d'infos : labo.lyon@colibris-lemouvement.org
(Frais de participation : 30€)