



Pourquoi passer du temps à aborder des questions de Management dans des entreprises à valeur ajoutée technique?

Partie1 :

La démonstration par deux illustrations.

L'exemple d'une PME dans le secteur des BTP.

C'est l'histoire d'une PME travaillant dans le BTP.350 salariés. Comme toutes les entreprises du secteur, une des difficultés majeures est de recruter des ouvriers. Le turn-over est important. Garder des ouvriers qualifiés est difficile compte tenu de la volatilité de cette population et de pénibilité du travail.

Cette PME a décidé de réagir de façon originale : elle décide de donner envie à ses salariés ouvriers de rester dans l'entreprise. Du coup, la direction demande à l'ensemble de ses cadres de donner de la considération à tous les niveaux de l'échelle hiérarchique. Il en résulte que la considération donnée aux ouvriers est plutôt plus élevée que dans les autres entreprises du même secteur. Elle leur procure un certain confort de travail. Par exemple, plutôt que de manger une gamelle dans le camion ou le l'algeco de chantier, les ouvriers prennent leur repas au restaurant. Une vraie coupure à midi qui amène à constater un meilleur travail l'après midi, surtout si il y a une tâche à finir. Ces éléments matériels s'accompagnent d'une considération humaine. Mais encore fallait-il savoir s'y prendre pour traduire dans la vie quotidienne de cette entreprise cette considération voulue.

- Comment faire adhérer un ouvrier aux objectifs du chantier sur lequel il travaille?
- comment développer l'esprit d'équipe?
- comment entretenir le lien entre les différents niveaux hiérarchiques?
- comment remercier d'un travail bien fait et exprimer les actions correctives nécessaires à la réussite du chantier?

Toutes ses actions et bien d'autres encore doivent être mise en œuvre pour développer l'adhésion du personnel à son entreprise. Très souvent, la façon de faire des cadres et chefs de chantier dépend de la perception et du bon sens de chacun. Rarement les cadres échangent sur ces pratiques. La qualité des relations qui en résultent est très variable et fonction du caractère de chacun.

Et pourtant, cette qualité des relations est un axe stratégique. Dans cette PME du secteur BTP la preuve a été apportée que le fait de travailler cet axe relationnel et le confort de ses ouvriers était d'un moindre coût que les dépenses générées par les recrutements causés par un turn-over important et la perte de chantiers due à la baisse de qualité du travail et aux nombres d'ouvriers défaillants.

Les formations au management sont un moment privilégié pour partager ces pratiques. La naissance d'une culture commune peut alors émerger. C'est la découverte pour certains que la considération du facteur humain et de son épanouissement peut être source de profit, y compris dans des entreprises dont la plus-value est un apport technique. Y compris dans le BTP. C'est l'expérimentation pour d'autres de la façon dont contribuer à motiver une équipe dans le cadre des contraintes de son entreprise.

Pourquoi passer du temps à aborder des questions de Management dans des entreprises à valeur ajoutée technique?

Partie 2 :

L'exemple d'une entreprise dans le génie climatique et l'électricité.

La décision vient du siège: Les trois activités de maintenance de différents produits doivent fusionner en une seule filiale. La décision est cohérente.

- Chaque service travaillait de façon indépendante sur son propre produit en intervenant éventuellement chez le même client. L'objectif est de créer une structure qui s'occupe de la maintenance de l'ensemble des produits de la société, et s'oriente petit à petit vers l'exploitation. Les questions environnementales sont passées par là. Jusque-là l'entreprise était amenée à produire du chaud quand il faisait froid, et du froid quand il faisait chaud. Le Grenelle de l'environnement aidant, une réflexion pour orienter le travail de l'entreprise sur de l'exploitation générant de sa part une obligation de résultat est en cours: S'engager auprès du client à produire une température donnée à un coût donné.

L'approche est cohérente. A de nombreux atouts. Motivante pour son top management.
N'empêche:

- 3 services dépendant de différentes filiales ne devant n'en faire plus qu'une.
- 3 cultures différentes, habitudes de fonctionnement, devant se mettre au diapason.
- 3 systèmes d'avantages sociaux différents se regroupant en un seul.

L'homme se retrouve confronté alors à son perpétuel paradoxe:

"L'homme est vivant et aime la Vie. La Vie est changement permanent et donc l'homme est changement permanent. Et pourtant l'homme n'aime pas vivre le changement."

Nombre de fusions, d'acquisitions, d'évolutions d'organigramme cohérents et enrichissants sur le papier ont capoté en sous-estimant les résistances que provoquent ce paradoxe.

Tout responsable de projet le sait, dans la réalisation d'un projet à dimension technique, la variable humaine est fondamentale. Souvent considérée comme une variable exogène, la

réussite des projets était laissée aux aléas d'une alchimie culinaire : "la mayonnaise n'a pas prise". On demandait à un ingénieur de devenir sur-le-champ cuisinier avec pour tout moyen une injonction : "faites donc prendre la mayonnaise!"

Ce temps est révolu, et le facteur humain est de mieux en mieux considéré, et au moins pris comme une contrainte nécessaire dans les organisations.

Regardons de près l'entreprise dont nous parlions plus haut.

Elle doit vivre en profondeur trois changements :

- Un changement de frontières. La fusion faite que ce qui était à l'extérieur, devient à l'intérieur. Des acteurs considérés comme étrangers deviennent collègues.
- Un changement de métier à deux niveaux.
- 1) D'une approche produit, l'action commerciale passe petit en approche client. La segmentation de l'entreprise ne se fait plus en fonction du rapport un produit/ client, mais en fonction du client et de l'ensemble des produits qu'il utilise ou dont il pourrait bénéficier.
- 2) La volonté de passer de la maintenance à exploitation amène là aussi à changer de façon de faire. Il ne s'agit plus de "maintenir une machine", mais d'optimiser un cout de production sur une durée donnée. Peu importe le temps que passe le technicien chez le client!

Face à ces données les 3 piliers du management que sont le leadership, l'objectif mobilisateur et les règles de fonctionnement sont impactés.

Par la fusion, le leadership à changé. Qu'il soit un peu rigide et les résistances au changement vont se durcir. (on a vu de grèves se déclencher pour des détails). Que le management soit "sympa", et les esprits forts vont essayé d'élargir leur pouvoir. Et des esprits forts, il y en a à tous niveaux: ouvriers, cadres, syndicats... adopter le bon positionnement, tout un art. Plus facile si l'on a des repères.

L'objectif, évolue. Les objectifs d'hier ne sont plus de mise. La cohésion de la nouvelle structure se fera d'autant plus vite que le leadership est capable de faire émerger une finalité, un objectif qui a du sens, dans lequel chaque acteur se retrouve et se mobilise.

Les règles de fonctionnement ne peuvent plus être les mêmes. Le changement de leader, d'organisation interne, et même dans notre cas l'évolution du métier font que les règles d'hier ne sont plus pertinentes. Il n'y a rien de pire dans une organisation lorsqu'il n'y a pas accord sur les règles qui régissent la façon de travailler et d'être ensemble.

"je ne comprends pas que ce soit arrivé, je m'attendais à ce qu'il fasse cela !" "T'as vu tout ce que l'on a fait pour eux et maintenant ce que l'on se reçoit en pleine figure ?" "Après les efforts que l'on a fourni, personne n'était prévu pour nous dire merci!"...

Cela dépasse les procédures techniques, d'organisation ou de sécurité. Les échanges humains sont concernés.

Si ce que j'attends que l'autre fasse n'est pas ce que lui pense devoir faire, et si ce que l'autre attend de moi n'est pas ce que je prévois de faire, il y a peu de chance que nous soyons satisfait du travail l'un de l'autre, quelque soit notre lien hiérarchique.

Et ce type d'attente réciproque est tellement laissé dans le champ de l'implicite ("ben c'est tout naturel d'agir de la sorte, on a *toujours* fait comme cela") qu'il arrive trop souvent que cela génère des frustrations et des incidents qui peuvent aller jusqu'à l'échec des avantages de la fusion dans le temps espéré.

Sous prétexte de manque de moyens financiers, on est prêt à ralentir les effets bénéfiques d'une fusion en ignorant le nécessaire accompagnement du projet humain qu'elle représente...Et finalement à perdre beaucoup plus d'argent que l'investissement qui aurait été nécessaire.

Cet accompagnement humain passe entre autre par la formation. La formation apporte la connaissance théorique des comportements humains appliqués au quotidien. Elle permet l'échange d'expérience entre collègues en s'appuyant sur la théorie Et c'est cela qui la différencie d'une conversation au café du coin entre deux manager: La théorie.

De l'utilité de la théorie de la dynamique de groupe et des comportements humains

Ha ! le mot est prononcé: la théorie. Mais tout cela n'est-il pas trop théorique ? Faut-il rappeler au monde des ingénieurs ce qu'apporte la théorie dans la vie quotidienne ? Dans le doute faisons-le.

C'est une personne qui est amenée à gérer nombres de conflits qui vous parle: La théorie permet de TENIR. Tenir, comme tenir une position. Savoir que l'on est dans la bonne direction. Savoir que le résultat va tomber et avancer en milieu hostile.

Les comportements humains sont une chaîne d'interactions entre moi et l'autre, les autres entre eux, les autres et moi. Les uns influencent les autres à longueur de journée. Mon comportement influence les réactions des personnes face à moi.

La théorie reliée à ma vie quotidienne me permet de savoir que mon comportement est adéquat par rapport à la situation, car il est le plus pertinent pour obtenir l'effet attendu de mon environnement. Il est le plus pertinent pour inviter l'autre à avoir le comportement souhaité. L'effet étant rarement immédiat, la théorie me permet de TENIR mon positionnement et mon comportement dans un axe donné. Tel un explorateur dans un milieu inconnu. Tel Christophe Colomb et sa boussole. La terre est là, il le sait.

Allez, bien équipé comme vous savez maintenant que vous pouvez l'être, Bonne route sur les chemins d'humanité en entreprise!