UDIMagazine
Magazine d'information et de réflexion des industries métallurgiques, électriques et connexes de l'Isère et des Hautes-Alpes

2 DOSSIER
3 ÉCHOS
4 TABLE RONDE
5 ÉCHOS
6 ZOOM SUR...
7 PORTRAIT
8 LA PAROLE À

Édito

Le réseau UI : une puissance démultipliée

Quatre-vingt-neuf chambres syndicales territoriales regroupées autour de l'UIMM sous le sigle UI, cela constitue une démonstration de force et de cohésion inégalée. Certaines, comme l'UDIMEC, ont préféré associer le sigle UI à leur propre sigle. Nous n'en sommes pas moins solidaires.
Notre solidarité s'exprime au demeurant intensément au niveau de la Région, où l'UDIMERA est devenue l'UI Rhône-Alpes. Laquelle s'organise pour assurer au plan régional la prochaine collecte de votre taxe d'apprentissage.
Elle s'exprime également à partir de l'offre de financement de Somudimec dans des départements jusqu'ici peu couverts de la Drôme, de l'Ardèche et de la Loire et prochainement de la Saône-et-Loire et de la Côte-d'Or.
Elle s'exprime enfin au travers de programmes collectifs initiés par nos soins et développés dans toute la Région, dont le programme APPIC[1] ou les formations distribuées sous le sigle "Avantage pour l'Industrie"[2].
C'est d'ailleurs principalement dans le domaine de la formation que le réseau trouve toute son efficience au travers de la création, la réalisation et le contrôle des qualifications professionnelles sanctionnées par un CQPM[3] ainsi que dans le développement des IFTI[4] qui constitue un avantage concurrentiel déterminant.
Elle s'exprime au-delà envers nos amis des Hautes-Alpes, où nous travaillons par ailleurs en collaboration avec l'Union patronale 05.
Pour être plus forts, nous devons être plus unis, le réseau UI est la réponse de la métallurgie à ce besoin de solidarité.

Jacques Vaccari,
délégué général de l'UDIMEC

1) APPIC - Contact Jean-Pierre Marleix – UDIMEC.
2) Avantage pour l'Industrie - Contact Jean-Michel Herbreteau – AFPI Isère.
3) CQPM : Certificat de qualification paritaire de la métallurgie.
4) IFTI : Îlot de formation technique individualisé.

UDIMagazine
N°9
Novembre 2003

Dossier

Motivation : POURQUOI elle peut faire défaut, COMMENT la susciter ?

En page 8, Didier Retour, ici avec ses étudiants de l'ESA Grenoble, explique pourquoi la motivation est un équilibre entre contribution et récompense.



Quelle est la mystérieuse alchimie qui pousse des hommes et des équipes à agir ? Question qui préoccupe plus d'un chef d'entreprise, confrontés à l'extérieur à des marchés changeants, et à l'intérieur, à des salariés parfois imprévisibles. Mais la réponse ne peut venir des seuls intéressés : c'est aux dirigeants de prendre l'initiative, en fixant un cap et des objectifs réalistes.

« Je sens mes managers motivés, mais dans les faits rien ne bouge. »
« Impossible d'impliquer les jeunes salariés dans leur travail. »
« Depuis que les rumeurs de rachat circulent, rien ne va plus. »
Des témoignages qui reflètent une même impression : la motivation et l'implication des salariés, qui semblaient aller de soi dans les années de prospérité, semblent battues en brèche par l'émergence de comportements moins impliqués et moins prévisibles. Pas de chance : cela coïncide avec la montée en puissance de la concurrence et de l'incertitude. Les entreprises n'ont jamais eu autant à se battre, et seraient mieux armées avec des troupes gonflées à bloc. Mais voilà, la motivation ne se décrète pas.

... suite page 2

Dossier

Motivation : POURQUOI elle peut faire défaut, COMMENT la susciter ?



suite

Des objectifs, des vrais

Faut-il jeter la pierre aux salariés ? Ils sont soumis eux aussi, à leur niveau, à une incertitude et à une pression croissantes, *« même s'il existe un certain confort à vivre au jour le jour, puisqu'on ne réfléchit plus au long terme »*, note Jean-Claude Serres, consultant, conseil et coaching. Ils vivent également la valse des rachats, des restructurations et des dirigeants : *« C'est une perte d'identité et de repères symboliques qui affaiblit le sentiment d'appartenance »*, souligne Christine Batteux, consultante en ressources humaines. Alors, qui doit reprendre l'initiative ? Le dirigeant, assurément, même s'il évolue lui-même dans un environnement chahuté. *« Il faut prendre du recul pour oser le futur »*, avance Jean-Claude Serres, qui note que les missions de coaching auprès des dirigeants n'ont jamais été aussi nombreuses. Et tant pis si le "futur" en question n'est plus à cinq ou dix ans : *« Mieux vaut réduire son horizon à deux ou trois ans, voire moins, et s'appliquer à faire évoluer sa stratégie au fil du temps »*, estime Christine Batteux. Le but étant de donner à ses troupes une vision de l'avenir, de la visibilité et des objectifs : des vrais, auxquels on puisse croire et se raccrocher.

Une grande route plutôt que vingt sentiers

Car s'il est un mal qui mine la motivation des hommes, c'est bien la prolifération des objectifs, irréalistes ou non assortis de moyens. *« Nous sommes dans la forêt amazonienne*, illustre Jean-Claude Serres, *il ne s'agit pas de tracer vingt sentiers mais une grande route, d'aller à l'essentiel et non de se disperser. »* Priorité donc aux objectifs chiffrés qui permettent de s'évaluer, à l'estimation rigoureuse des moyens pour éviter ces "décisions d'intention" coupées du réel et auxquelles personne ne croit. Priorité même au choix, puis à l'explication de ces objectifs, afin d'être



certain qu'ils ont du sens pour tous. Plusieurs fois, Jean-Claude Serres a mis en place sur ces bases le "management par percées" : *« Les équipes visent l'amélioration continue à travers des objectifs à quelques mois, autour d'un seul thème : productivité, qualité… C'est concret et mobilisateur, y compris pour les personnels d'exécution. »* Il faut aussi rappeler les réussites des programmes collectifs tels que APPIC[1] ou PPJ[2] (plus de 450 PMI concernées dans la région), qui mobilisent les acteurs sur des objectifs de résultats et non de moyens.

J'ai vu doubler la cadence d'une machine…

Motiver les hommes, c'est aussi susciter l'implication et la prise de responsabilités. *« Chaque salarié doit comprendre que son action a des incidences sur le reste de l'entreprise : on est sur le même bateau, on est tous acteurs »*, affirme Christine Batteux, elle-même surprise par la participation de certains opérateurs quand on fait appel à leurs idées : *« J'ai vu doubler la cadence d'une machine, ou tripler la durée de vie d'une pièce. Et les auteurs des idées étaient formidablement valorisés. »* Les outils classiques ont toute leur place dans cette démarche : boîte à suggestions, mobilité satisfaite, progression de carrière, formation *« avec, avant, un contrat clair, en particulier sur les incidences salariales »*. Et s'il est des relais sur lesquels Christine Batteux recommande aux dirigeants de s'appuyer davantage, ce sont les managers de proximité : *« Ils ont un rôle stratégique, car ils vivent au contact des équipes. Or, ils ont trop souvent le sentiment de n'être ni compris par leur direction ni suivis par leurs troupes ! Les dirigeants doivent les informer et les écouter davantage, pour en faire de vrais relais de motivation. »*



Contact : Liliane Guillet, AFPI, 04 76 61 63 63
NB : Christine Batteux et Jean-Claude Serres sont des consultants formateurs à l'AFPI ; ils interviennent notamment dans le dispositif de formation de responsables d'unité autonome de production, ou RUAP, (cf. dossier d'Udimagazine n° 3 de novembre 2001).

1) APPIC ou Amélioration du processus participatif d'innovation et de conception.
2) Production au plus juste.

Échos

Maison de la Production : 50 % de surface en plus

Il y a un an, en novembre 2002, l'Udimec décidait l'extension des locaux de la Maison de la Production de Moirans. Plusieurs raisons à cela : d'une part aménager des capacités d'accueil supplémentaires pour les jeunes et les formateurs de la Maison de la Production ; d'autre part rapprocher le siège de l'AFPI de ses moyens de production ; enfin, offrir sur le site un service de restauration qui faisait défaut.



Dans ce projet, la profession acquiert un terrain de 5 500 m² attenants aux 17 000 m² existants, sur lesquels sont bâtis trois nouveaux corps de bâtiments. La surface construite passera ainsi de 5 500 à 8 300 m² (+ 50 %). Le premier recevra, sur deux niveaux, le service administratif de l'ADFI ; le deuxième, toujours sur deux niveaux, sera celui du siège social de l'AFPI. Quant au troisième, il accueillera sur un seul niveau (la dalle supérieure constituant une réserve) un atelier IFTI (îlot de formation technique individualisé), des salles de cours, et le restaurant. Équipé en "liaison froide", ce dernier est prévu pour servir de 150 à 200 repas par jour en 90 minutes. À noter que le parking gagnera lui aussi environ 150 places.



Le chantier, qui a démarré en avril 2003, sera livré début 2004. L'aménagement des nouveaux locaux et le déménagement de l'AFPI se feront dans la foulée avec un objectif de mise en service opérationnelle de l'ensemble au printemps 2004. L'extension, dont le coût s'élève à environ 2,5 M€ HT, a été entièrement autofinancée par la branche professionnelle, sans recours aux collectivités territoriales.

Contact : Laurent Latourrette, UDIMEC, 04 76 41 49 49.

Comment motivent-ils leurs équipes ?

Dirigeant d'entreprise, responsable de haut niveau ou chef de poste, ils ont chaque jour à manager et à motiver leur équipe. Udimagazine les a interrogés sur leur démarche, leurs résultats et leurs difficultés.

« Reconnaissance et communication interne »

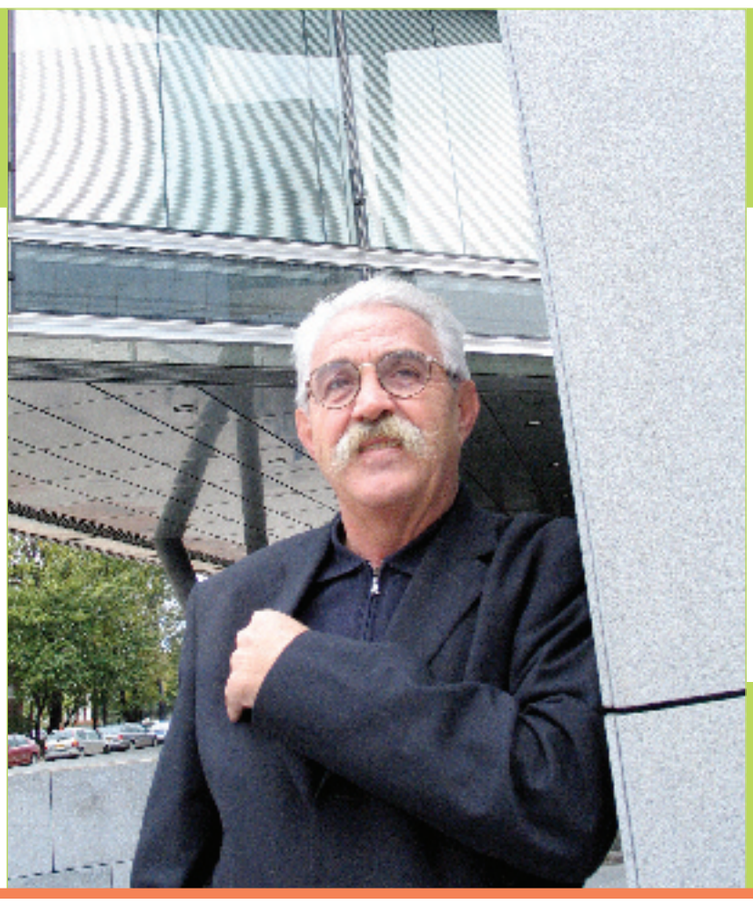


« Soitec a la chance d'être une société jeune et en pleine croissance, ce qui crée une dynamique naturelle. Nous menons toutefois des efforts continus pour soutenir cette motivation, car nos salariés – comme partout – sont très demandeurs de reconnaissance. La rémunération intègre des systèmes de primes et d'intéressement au mérite, modulés par services pour certains ; nous veillons à reconnaître les experts techniques et les chefs de projet, et pas seulement les hiérarchiques ; nous attachons une attention particulière aux entretiens annuels, décisifs pour le sentiment de reconnaissance des salariés, etc.

L'autre grand volet, c'est la communication interne : les salariés doivent savoir comment marche l'entreprise et où elle va. Nous y travaillons actuellement afin de donner ces informations aux managers, sous une forme qui leur permet de les répercuter le plus efficacement possible à leur équipe. Nous veillons plus généralement à ce qu'ils soient des "relais de motivation" : à titre d'exemple, la communication fait partie du cursus de formation sur trois ans proposé aux jeunes managers.

Tout cela reste malgré tout un combat quotidien. Les 35 heures, par exemple, n'ont pas eu un effet très positif sur la motivation des salariés. À nous de faire le nécessaire pour maintenir une dynamique positive. »

Jean-Michel Lamure, directeur général de Soitec (Bernin).



« L'aménagement de l'usine est devenu un projet collectif »

« Pour que le déménagement de notre usine d'appareillages forte intensité soit bien vécu, nous avons associé étroitement le personnel à l'opération. Plusieurs équipes ont participé à la mise au point finale du nouveau produit pour lequel la nouvelle usine était construite[1]. Pour le bâtiment lui-même, une fois le cahier des charges général défini par notre direction immobilière, ce sont 29 groupes de travail rassemblant 150 personnes, soit 60 % de l'effectif, qui ont décidé sur de nombreux points : ambiance et postes de travail tertiaires, accueil visiteurs, espace fumeur (aménagement loi Evin), aménagements handicapés, organisation du parking… Le travail a été d'excellente qualité, et l'une des propositions est même devenue un standard de la direction immobilière !

La nouvelle usine étant à 20 km de la première, ces groupes ont aussi étudié les solutions de transport en commun, les logements disponibles à l'achat et à la location, etc. J'établis un lien direct entre la réussite de ce projet et la facilité avec laquelle nous avons basculé ensuite de l'ancien au nouveau site. Les appréhensions levées, les salariés étaient motivés par cette nouvelle usine, qu'ils s'étaient appropriée. »

Henri-Jean Mallen, responsable conduite du changement, direction logistique Europe, Schneider Electric (Grenoble).

1) AFI a reçu pour cette réalisation le prix spécial du jury du trophée Arch'Enge. Lire l'article "Confort au travail et architecture", p. 8.

Prévention des troubles musculosquelettiques

On assiste depuis une dizaine d'années à une forte évolution des troubles musculosquelettiques (TMS) dans de nombreuses branches d'activités et notamment la métallurgie. Pour prévenir ces maladies professionnelles répertoriées dans le tableau 57 annexé au code de la Sécurité sociale, la CRAM Rhône-Alpes a initié une démarche de prévention dans laquelle l'UDIMEC est partie prenante.

Les TMS se caractérisent par des pathologies liées aux mouvements répétés et forcés. Ils se manifestent le plus souvent par des problèmes articulaires, tendinites, syndrome du canal carpien, aux épaules, poignets, genoux. Cette recrudescence a alerté la CRAM qui a décidé de s'appuyer sur les chambres professionnelles de la métallurgie de la région Rhône-Alpes pour mettre en œuvre, à titre expérimental, une opération régionale de prévention. C'est dans cette optique qu'une convention de partenariat a été signée entre les principales chambres professionnelles (dont l'UDIMEC) et la CRAM. L'objectif de cette convention est de former, au sein des entreprises, des animateurs TMS qui piloteront des actions préventives en interne. Elle cible en priorité les sociétés de 50 à 200 salariés confrontées aux TMS ou dont l'activité serait à l'origine de ces maladies professionnelles. Chaque session accueillera 8 entreprises pour 6,5 jours de formation (dont 1,5 en suivi individuel in situ). Les AFPI des différents départements concernés seront chargées d'assurer les différentes formations de ces animateurs. Les premières sessions se dérouleront de novembre 2003 à juin 2004. Le financement de ces actions sera assuré principalement par la CRAM et la profession, de manière à limiter la contribution des entreprises.

Afin de compléter ce dispositif expérimental, le service des affaires sociales et juridiques de l'UDIMEC a organisé en octobre, pour le compte du département de l'Isère, une réunion d'information sur la maîtrise des TMS.

Les entreprises intéressées par cette démarche novatrice peuvent prendre contact avec : Philippe Rondet, AFPI Isère / 04 74 27 68 10, Franck Bendriss, UDIMEC / 04 74 27 08 71.

La chaudronnerie sourit, la mécanique grimace

L'été dernier, le service formation de l'Udimec pensait manquer d'entreprises d'accueil pour les apprentis et craignait ne pas faire le plein de ses établissements. Craintes injustifiées puisque à ce jour, on compte 464 apprentis au CFAI (Beaurepaire et Moirans), au lieu de 474 à la rentrée 2002. Un très léger déficit qui, compte tenu de l'évolution des classes d'âge, n'a rien de surprenant. Si, par ailleurs, ces établissements continuent, grosso modo, à maintenir leurs effectifs, c'est plutôt le signe d'un réel savoir-faire et de leur excellente réputation (93 % de réussite en 2002 !).

On note cependant des évolutions d'une discipline à l'autre. Par exemple, l'intérêt pour la chaudronnerie constaté l'an dernier se confirme cette année avec 41 apprentis au lieu de 36, BEP et bac professionnel confondus. On constate une bonne tenue des formations en électrotechnique et en maintenance. En revanche, en mécanique, le BEP productique marque nettement le pas, tout comme le BTS conception de produits industriels. Notons que ce fléchissement ne se ressent pas encore dans les bacs professionnels productique du CFAI, mais constitue une tendance générale dans les lycées de l'académie. Ses effets pourraient s'accentuer l'an prochain. Peut-être le résultat de la délocalisation, qui malmène ces métiers plus que d'autres.

On dénote également des situations contrastées dans les UFA, avec un BTS d'assistance technique d'ingénieur qui tombe de 13 à 5 candidats, tandis que le nouveau BTS fluide énergie environnement, option génie frigorifique, ouvert au centre de formation des Charmilles, est un succès.

En comptabilisant les effectifs des deux établissements du CFAI du Dauphiné, du lycée privé professionnel de Susville et des UFA de l'Isère, la branche prépare cette année en formation initiale plus de 750 jeunes dans le département. Ce qui, rapporté aux 58 000 salariés du département, représente environ 1,3 %.



« Dialogue et management participatif »

« J'articule ma politique de motivation autour de deux axes : le dialogue permanent avec chacun, et le partage des objectifs et des responsabilités. Le management directif ? Aujourd'hui, ça ne marche plus !

Le dialogue me permet de savoir si chacun est bien dans ce qu'il fait : un salarié qui n'est pas à sa place le dit rarement, mais il est peu motivé… alors qu'il pourra obtenir d'excellents résultats dans un autre poste. Toujours par le dialogue, j'identifie rapidement ceux sur lesquels je peux compter, je m'informe des soucis personnels, j'entretiens une ambiance générale de qualité… Quand dans une équipe, 80 % des membres vont bien, les autres suivent. Même si aujourd'hui les plus jeunes posent des problèmes inédits : ils veulent tout tout de suite, et quand ils ne l'obtiennent pas, ils vont voir ailleurs.

Pour entretenir la motivation, je m'attache à reconnaître les réussites, à faire évoluer ceux qui le méritent, à faire bénéficier les meilleurs éléments d'augmentations individuelles. Je confie des missions de sécurité ou de qualité à des correspondants : la préparation et l'animation de leur réunion mensuelle les sort du quotidien, leur donne des responsabilités et crée de nouvelles sources de motivation. »

Christophe Roux, chef de poste à l'atelier de parachèvement d'Ascometal Allevard (Le Cheylas).

LES SERVICES D'ACCOMPAGNEMENT **"ENVIRONNEMENT"**
PROPOSÉS PAR L'UDIMEC À SES ADHÉRENTS

Environnement : voir plus clair dans un contexte réglementaire en évolution

Pour accompagner ses adhérents dans la jungle des règlements, déclarations, autorisations en vigueur aujourd'hui, les aider à intégrer les contraintes du marché répercutées par les donneurs d'ordres, le service des affaires sociales et juridiques de l'UDIMEC s'est adjoint, voilà un an, les compétences d'une spécialiste en la matière, Audrey Bosio. Zoom sur les services proposés.





Il n'est pas rare que de petites entreprises ignorent le principe des installations classées, que leurs dirigeants ne sachent pas que la seule présence d'un compresseur dans un atelier peut suffire pour être soumis à déclaration... parce que le bruit est une nuisance pour l'environnement. Le classement, justifié par l'impact environnemental de l'activité ou des produits stockés, se décline selon trois seuils progressifs : installations soumises à déclaration, à autorisation, à autorisation avec servitude (aussi appelées "Seveso"). Si le dossier de déclaration d'installation à la préfecture est relativement simple, celui d'une demande d'autorisation, à plus forte raison avec servitude, est nettement plus complexe.

Le premier pas...

Pour les dirigeants, c'est généralement le premier pas le plus difficile. L'UDIMEC les aide à le faire en leur proposant un prédiagnostic environnement. Objectif : identifier les impacts environnementaux de l'activité, les réglementations applicables à l'installation, les axes d'amélioration possibles. La visite, effectuée par Audrey Bosio, est l'affaire d'une demi-journée ou d'une journée, in situ. Le rapport permet au dirigeant d'y voir plus clair, de prendre les mesures nécessaires pour se mettre en conformité (déclaration, demande d'autorisation...) et pourquoi pas d'envisager par la suite de s'impliquer dans une véritable démarche de management environnemental. Soulignons que cette implication est souvent réclamée, parfois imposée, par le client.

... vers la définition d'une stratégie environnementale

Dans ce but, l'UDIMEC propose un éventail d'outils complémentaires au prédiagnostic :

- des conseils techniques pour se repérer dans les filières d'élimination des déchets, pour maîtriser les traitements des rejets atmosphériques et aqueux, l'utilisation des substances dangereuses, pour réaliser des économies d'énergies ;
- un accompagnement en management environnemental pour une analyse plus approfondie, la définition d'une politique, d'un programme d'actions, la sensibilisation du personnel ;
- un service de veille qui permet de se tenir au courant des dernières évolutions réglementaires, et qui se concrétise par l'envoi par Internet, tous les deux mois, d'un récapitulatif des nouveautés en la matière.

Échange de bonnes pratiques

Les prédiagnostics, les conseils, la veille réglementaire permettent aux dirigeants d'avancer dans leur démarche, mais rien de tel que les rencontres pour la dynamiser. Un constat qui a motivé la création d'une commission environnement de l'UDIMEC[1] et la mise en place de conférences thématiques. L'objectif de la commission, réunie pour la première fois en juillet 2003, est de permettre à des entreprises de se retrouver autour d'un ou plusieurs thèmes d'actualité et de susciter des échanges

1) Elle fonctionne sur le même principe que la commission sécurité de l'UDIMEC, sur la base de trois à quatre réunions par an.



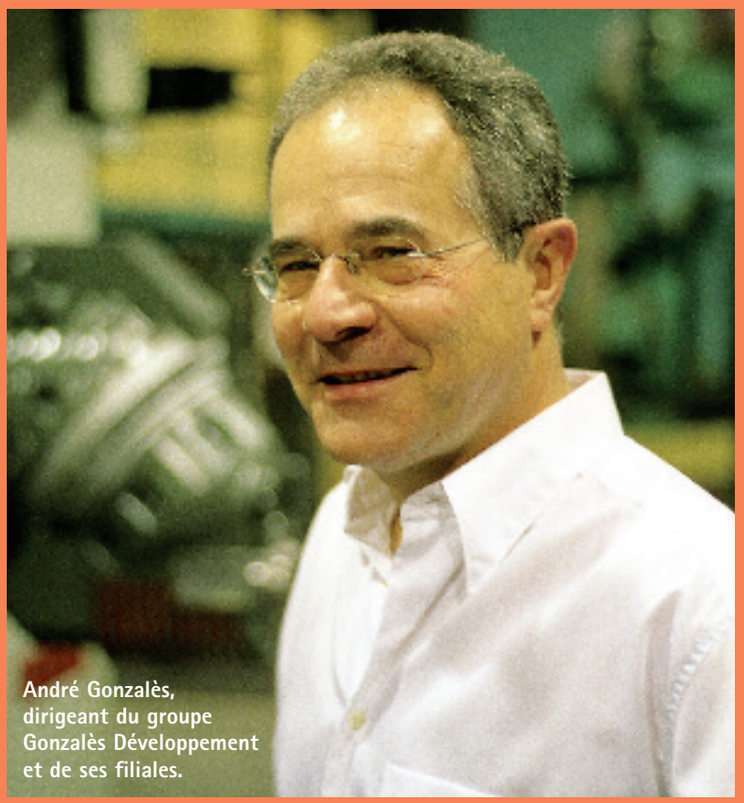
d'expériences. Les conférences, dont le cycle a démarré en septembre 2002, visent à sensibiliser les adhérents de l'UDIMEC aux grandes questions environnementales. Les installations classées pour l'environnement (ICPE), la gestion des déchets, les composés organiques volatils (COV) font partie des thèmes déjà abordés, présentés avec la participation de spécialistes (industriels, DRIRE, Fédération des industries mécaniques…).

Si l'entreprise trouve dans cet ensemble d'outils les moyens de planifier ses actions dans la durée, il lui arrive hélas de devoir faire face à des imprévus, voire des crises. Audrey Bosio recherche alors les informations utiles qui vont permettre au dirigeant de résoudre les situations délicates… dans le même esprit que celui qui anime l'ensemble du service des affaires sociales et juridiques.

Contact : Audrey Bosio, UDIMEC, 04 76 41 49 49

La mécanique sur la brèche

André Gonzalès est un dirigeant particulièrement attentif à son environnement. Recherche de nouveaux débouchés, exploration de nouveaux horizons, implantation à l'Est, embauche et formation… Des solutions de natures différentes qu'il a mises en œuvre pour faire face à l'évolution de la mécanique, pour transformer les contraintes en atouts.



André Gonzalès, dirigeant du groupe Gonzalès Développement et de ses filiales.

Mieux exploiter ses ressources

« Après avoir vécu des années fastes de 1995 à 2001, nous traversons une crise qui n'est pas plus grave que celle de 1993, mais qui dure. Nous devons toujours être sur la brèche : développer, investir dans l'outil de production, embaucher (en espérant ne pas faire une erreur sur la personne) et former, sitôt qu'un nouveau marché est abordé. Pour mieux exploiter nos ressources et donner un avenir plus serein à notre entreprise, j'ai partagé ce que j'avais de plus cher : le commercial et la direction de l'entreprise. Cela nous a permis d'élargir notre surface commerciale et d'aborder l'export. »

Voir plus loin

« En 2000, le carnet de commande était de six à huit mois ; il est tombé à deux à trois mois, avec des délais de réalisation très courts. Ce phénomène nouveau nous oblige à voir plus loin, à faire des études et du développement, pour être prêts à saisir l'affaire au moment où elle se présente. Paradoxalement, nous préparons actuellement de gros projets pour 2005. En 1993, notre entreprise était au bord du gouffre et je me demandais comment, après deux ans de descente, il était pensable de retrouver des commandes pouvant générer du résultat, pour pouvoir relancer, réembaucher. En 1994, on recommençait à renouer avec la rentabilité, malgré la concurrence d'Europe de l'Est (Pologne, Hongrie…). Aujourd'hui, la concurrence, plus sévère et mieux organisée, viendrait de la Roumanie, de la Chine et de l'Inde. Mais, rassurons-nous, si ces pays commencent à produire à grande échelle, ils vont aussi se mettre à consommer… et leurs ouvriers à revendiquer. »

Cap à l'Est

« C'est à la demande de nos clients que nous sommes allés démarrer une implantation en Roumanie. Beaucoup de donneurs d'ordres – Michelin, Caterpillar, Volvo, Salomon, Alstom – y sont déjà. Objectif : le "lowcoast". Pour continuer à travailler avec eux, je préfère les accompagner. Même si je suis patriote, je ne vais pas me battre pour rester 100 % en France si notre avenir passe en partie par là-bas ! Nous travaillerons sur ce site avec une base de clientèle délocalisée ou locale et nous ferons ce que l'on fait trop cher en France. Au début des années 90, les entreprises délocalisaient en Tchécoslovaquie ou en Pologne. Cela a permis à ces pays de se développer, de s'équilibrer et d'entrer dans l'Union européenne. C'est ce qui se passera avec d'autres pays comme la Roumanie. »

La formation, un investissement essentiel

« La réduction du temps de travail – qui pose bien plus de problèmes qu'elle n'a créé d'emplois – nous a été imposée. Elle l'a été dans une bonne conjoncture ; mais ce n'est pas pour autant qu'il y avait du personnel disponible. Seul avantage à cette loi, elle nous a obligés à trouver les moyens d'augmenter notre productivité, pour ne pas aggraver nos problèmes de concurrence avec nos voisins italiens, espagnols ou allemands. Pour compenser cette pénurie de personnel professionnel compétent, le moyen est, soit de le débaucher ailleurs, ce qui crée une surenchère dissuasive, soit d'accompagner et supporter la formation de jeunes en alternance (CFAI, IT2I). Certes il faut de la patience et du temps, mais c'est la solution que nous avons adoptée depuis de nombreuses années et elle s'avère payante. Notre activité est passionnante pour qui veut s'investir, mais le seul secret de la bonne santé d'une entreprise de service comme la notre, c'est la complicité et l'adhésion de tout le personnel. »

GROUPE GONZALÈS DÉVELOPPEMENT

Groupe de sociétés de sous-traitance mécanique pour des grands comptes tels que Michelin, Caterpillar, BSN, Pomagalski, Bombardier, Siemens… Réalisation de pièces unitaires, prototypes, machines spéciales, outillages. Assure des prestations complètes, de l'étude à la réalisation sur site.

- Site d'Estrablin (38) : études, usinage, montage / 48 personnes.
- Filiale CMA (74) : mécanosoudure / 17 personnes.

Création en 2003 d'un établissement en Roumanie.

La parole à

Didier Retour, directeur de l'École supérieure des affaires (ESA) de Grenoble.

La motivation, un équilibre entre contribution et récompense

La motivation, que l'on peut définir comme la volonté d'agir vers un but défini, ne serait-elle pas une question d'équilibre entre les efforts consentis et la récompense obtenue ? C'est en tous cas l'une des thèses scientifiques que Didier Retour, directeur de l'ESA et professeur agrégé en gestion de ressources humaines, retient parmi les plus convaincantes. Il s'en explique pour Udimagazine...



La motivation est-elle un thème de recherche important pour les spécialistes en ressources humaines ?

Didier Retour – Il y a très longtemps que les scientifiques s'interrogent sur les ressorts de la motivation au travail, d'où un foisonnement de recherches dont certaines sont actualisées aujourd'hui. Le problème, c'est que parfois la validité des conclusions est sujette à caution. Y compris pour des travaux célèbres comme la pyramide des besoins de Maslow.

À titre personnel, quelle est la thèse qui vous convainc le plus ?

DR – Je suis séduit par les travaux de l'Américain Victor Vroom, qui estime que la motivation au travail dépend de trois critères. D'abord, l'image que vous avez de vous-même : pour avoir envie d'agir, il faut s'en sentir capable et recevoir des signaux dans ce sens de la part de la hiérarchie, des collègues, de l'entourage, etc. Ensuite, l'équilibre entre les efforts que vous estimez déployer et les "récompenses" qu'ils vous valent : salaire, primes, promotions, formation, reconnaissance sociale... Enfin, la valeur que vous attribuez à chacune de ces récompenses.

Avez-vous des exemples sur ce dernier point ?

DR – Un cadre bien payé sera plus sensible à des responsabilités accrues ou au temps libre, alors qu'un opérateur visera sans doute en priorité des "récompenses" financières... Avec les jeunes générations, la hiérarchie des récompenses change encore : ils veulent un équilibre entre leur travail, leur famille et leurs loisirs.

Que fait le salarié qui s'estime insuffisamment récompensé ?

DR – Il demande d'abord à être mieux récompensé. Encore faut-il que la récompense corresponde à ses attentes personnelles ! S'il n'espère rien de son employeur, il lève le pied pour réduire ses efforts en proportion. Il faut préciser toutefois que le lien perçu entre efforts et récompenses est une alchimie plus qu'une équation. Ainsi, Vroom précise qu'un salarié insatisfait peut se placer dans un autre cadre de référence, en se comparant par exemple à un chômeur – *"moi au moins, j'ai un travail"* – ou à un fonctionnaire – *"eux, ils ont la sécurité de l'emploi"*. Tout cela est donc fort complexe.

Quelles autres règles dégagez-vous des travaux sur le sujet ?

DR – Un salarié se motive et agit quand vous répondez à ses attentes. En clarifiant ses objectifs et en les quantifiant si possible, il peut s'auto-évaluer. En privilégiant l'intérêt du travail, la prise de responsabilités, la participation à des groupes de projet, on obtient ainsi un "plaisir de faire" qui donne des résultats, alors qu'une pression excessive sur les objectifs casse le plaisir. Enfin, en cherchant avec patience et obstination à le comprendre. C'est ce qui explique que certains individus passifs au travail sont des leaders charismatiques à l'extérieur, dans leur association ou leur club sportif.

Didier Retour est co-organisateur du congrès **"GRH : innovons !"**, qui a réuni quelque 400 chercheurs, praticiens, spécialistes des ressources humaines du 20 au 22 novembre à Grenoble. Vous pouvez retrouver les thèmes abordés sur : **www.rhcongres2003.org**

Échos

Confort au travail et architecture

Inciter les maîtres d'œuvre et maîtres d'ouvrage à intégrer les conditions de travail dès la conception de locaux d'entreprise, telle est la vocation du Club Arch'Enge, créé en 1994 à l'initiative du service prévention de la CRAM Rhône-Alpes. Tous les deux ans, le club délivre des trophées qui récompensent des réalisations pertinentes dans ce domaine.
En 2002, le site Schneider Electric AFI de Moirans a reçu le prix spécial du jury Arch'Enge : il salue la réelle prise en compte des personnes et de leur confort au travail. *« Je n'ai pourtant pas le sentiment d'avoir fait quelque chose d'exceptionnel,* déclare Henri Hue, architecte. *Accorder de l'attention aux conditions de travail me semble aller de soi. Quand je sais que des personnes vont venir travailler tous les jours dans ces murs, je trouve normal d'offrir une qualité de lumière et un confort phonique. Encore faut-il avoir en face des dirigeants qui partagent ces conceptions »*, et prêts à investir pour cette cause ! *« Si les réalisations très performantes sur le plan acoustique (salles de concert) coûtent des fortunes,* poursuit Henri Hue, *il existe des solutions basiques – bardages perforés évitant la réverbération du son – qui répondent aux besoins et aux budgets des entreprises. »* L'optimisation du confort et de la fonctionnalité a résulté en grande partie de l'analyse des besoins conduite par les groupes de travail en interne. Résultats : accessibilité des personnes handicapées à tous les locaux ; lumière naturelle omniprésente (la laque blanche des charpentes contribue à la clarté générale) ; bruit traité à la source (remplacement des visseuses pneumatiques par des modèles électriques moins bruyants) ; confort thermique assuré par une climatisation été/hiver des ateliers et bureaux.

Pour en savoir plus sur la démarche Arch'Enge, être informé sur les méthodes d'amélioration du cadre de travail et la prévention des risques professionnels, contactez le service prévention de la CRAM Rhône-Alpes au 04 72 91 96 96.

UDIMagazine

Magazine d'information et de réflexion de l'Union des industries métallurgiques, électriques et connexes de l'Isère et des Hautes-Alpes.

Directeur de la publication : Jacques Vaccari.
Rédacteur en chef : Laurent Latourrette.
Membres du comité : Franck Bendriss, Liliane Guillet, Sidonie Kohler, Stéphane Marquier, Jacques Meyer, José Pedraza, Gilles Ramillon.
Photos : Pierre Canaguier, Franck Pédersol (adncom), Michel Gasarian.
Conception, rédaction et réalisation : **adncom** - 4075 - 11/2003 - Tél. 04 38 12 44 11

UDIMEC L'énergie partagée
udimec@udimec.fr
www.udimec.fr