

Extrait

Best Practices du Management

Accompagner l'émergence d'un
néo-management



Auteur : Didier Reuter - ISBN 9791023700992

0.50€

BOOKINER 



Auteur : Didier Reuter

www.bookiner.com

Usage libre de droit (non marchand) avec mention «Bookiner.com»

BEST PRACTICES DU MANAGEMENT

Accompagner l'émergence d'un néo-management

- . 5 grandes tendances
 - . Miser sur la capacité de redéploiement
 - . Le rôle social du «Tocard»
 - . Développer le management des compétences
 - . 4 leviers de développement
 - . Encourager le management des connaissances
 - . Pratiquer le management relationnel
 - . Comment dynamiser le personnel ?

Conditions d'usage libre de droits

Tout contenu gratuit ou payant peut être utilisé avec l'obligation d'indiquer la mention «Bookiner.com». L'acquéreur sur le site bénéficie d'un usage libre de droits à titre **PERSONNEL** (individuel, familial et privatif) dans un cadre exclusivement non marchand, non concurrentiel et non grand public. Il est autorisé à installer ce fichier sur tout équipement informatique et télécoms dont il est propriétaire ainsi que pratiquer éventuellement une duplication, un téléchargement, ou un envoi sous forme de fichier, à un maximum de 5 postes/utilisateurs internes. Ce droit ne s'applique pas à l'utilisateur qui reçoit gratuitement un contenu payant, lequel ne peut aucunement le diffuser autour de lui sans risquer de tomber sous le coup de la loi portant sur le copyright et/ou s'exposer aux conditions restrictives du droit d'auteur et de la protection intellectuelle.

5 grandes tendances inéluctables

Avec la marée montante des Technologies de l'information associée à ses effets directs et transverses, de nouvelles règles de management se dessinent plus ou moins clairement. 5 grandes tendances apparaissent inéluctables pour conduire la nouvelle organisation de l'entreprise et gérer ses ressources humaines. Elles ont toutes pour principal objectif :

- . La «centration» sur la marque avec la maîtrise de l'offre
- . La «centration» sur la fidélisation et la compréhension des clients
- . La réduction des capitaux employés
- . La recherche d'une production sous-traitée

1. Maîtriser une organisation mouvante

La gestion en temps réel de la demande et de l'offre via Internet suppose que les entreprises fassent preuve d'une réactivité sans précédent. Recentrées sur leur cœur de métier, elles doivent avoir recours aux alliances stratégiques et à la sous-traitance. Elles ont l'obligation de repenser le fonctionnement de leurs différents départements (vente, achat, marketing...) en révisant notamment l'articulation entre eux, tout en pratiquant l'externalisation des moins stratégiques. Pour assurer un contact direct, interactif et individualisé avec leurs clients chaque entreprise doit pouvoir mettre en place un centre multiservices à distance, regroupant la vente par téléphone et par le Net. A terme, l'organisation peut devenir modulaire avec des «réseaux de compétences» associant les salariés et les partenaires et qui ont pour vocation de se constituer et de se dissoudre au gré des projets.

2. Rendre accessible l'information à tous

L'intégration des technologies de l'information, dont l'Intranet et les progiciels de gestion intégrés, est destinée à favoriser la convergence vers le travail en réseau. L'objectif à atteindre est de fluidifier les relations internes/externes et faire en sorte que les informations deviennent accessibles en temps réel à tous, sans barrière hiérarchique ni cloisonnement entre services.

3. Disposer de managers animateurs et de salariés experts

Avec le partage croissant des informations, l'automatisation des tâches basiques et le déplacement de la valeur ajoutée de l'entreprise vers les actifs immatériels, une nouvelle donne se présente pour les salariés. Ceux-ci ne sont plus seulement soumis aux ordres et aux diktats productivistes, ils doivent dorénavant muscler en permanence leurs compétences afin d'atteindre une expertise accrue (qualité relationnelle, maîtrise des outils techniques, capacité à se situer dans un univers virtuel, autonomie de décision...). Devant l'effacement des relations hiérarchiques pyramidales, les managers deviennent des animateurs, des entraîneurs voire des coaches au service de leurs équipes. Le véritable sens du management s'affirme alors en reléguant aux oubliettes la conduite autoritaire et impersonnelle des hommes.

4. Favoriser le partage des connaissances et la gestion des compétences

Le véritable «Knowledge management» ou management des connaissances s'impose comme une nécessité à capitaliser sur les compétences, les expertises, les expériences et sur les ressources disponibles en interne. Le capital intellectuel (capital humain, savoir, motivation) et le capital structurel (organisation, capacité à «faire réseau») deviennent les véritables ressources rares de l'entreprise autour desquelles s'organise et se structure le partage du patrimoine immatériel, en s'appuyant principalement sur les nouvelles technologies.

5. S'engager dans une autre conception du travail

Si le sujet reste encore assez flou, surtout sous l'angle politique, les experts s'accordent tout de même à confirmer que la tendance lourde est à l'arrivée massive des entrepreneurs individuels (soho, télétravail...), au partage salarial et au multisalariat. L'avenir de l'entreprise petite et moyenne se dessine principalement autour d'un noyau restreint de salariés permanents tout en faisant largement appel à la flexibilité du travail : emplois précaires, temps partiel, intérim, CDD, externalisation des tâches...

Miser sur la capacité de redéploiement

Alors qu'un produit est un avantage concurrentiel dont la pertinence diminue avec le temps, la capacité d'action constitue un avantage concurrentiel durable. L'analyse des forces structurantes de l'environnement mondial permet d'affirmer que les organisations du XXI^e siècle seront des systèmes d'information reposant principalement sur le capital humain, articulés en fonction des différents temps de l'entreprise. Le développement des capacités opérationnelles de l'entreprise doit se concentrer sur 3 aspects : Penser global, agir local ; agir tout de suite, penser synchrone ; penser individuel, créer collectif. Il s'agit en fait de mettre l'organisation de l'entreprise en situation d'agir dans le cadre d'un redéploiement stratégique rapide.

1. «PENSER GLOBAL, AGIR LOCAL»

En matière de mondialisation, il est clair que chaque entreprise reste foncièrement marquée par sa culture d'origine. Dans l'actuel processus en cours, le terrain de jeu demeure majoritairement occidental même si les prévisions indiquent qu'une seconde étape se profile intégrant l'Asie. La mondialisation suppose de penser les structures des organisations en les affranchissant des rigidités de l'espace. Il est ainsi démontré que les entreprises qui réussissent le mieux à l'international sont celles qui ont su concilier certains facteurs clés comme : la limitation du siège à l'essentiel, la réduction des niveaux hiérarchiques, la mise en place d'une forte délégation, la pratique d'un management radicalement internationalisé avec des systèmes de pilotage adaptés selon les territoires, l'élévation de l'international au rang de valeur et d'objectif pour l'ensemble du personnel, la mise en place d'une relation client gérée au niveau global avec des nouveaux produits développés pour des marchés globaux, tout en laissant à chaque zone les moyens de personnaliser l'offre au mieux des attentes de la clientèle... En modifiant les tailles des marchés, les périmètres d'entreprise et les localisations des activités, la mondialisation a introduit une tension critique dans les organisations, dont l'effet est d'opposer centralisation et décentralisation. Par exemple en matière d'organigramme, le succès ne peut résulter dorénavant que de la disparition de la notion de poste et de fonction au profit de la notion de rôle. Un rôle assorti de responsabilités temporaires au sein de projets définis dans le temps et couplé à des objectifs de résultats sans cesse renouvelés. Aussi penser l'articulation du global et du local en dessinant des boîtes, même traversées par des axes de métiers, de produits ou de projets s'avère non seulement inefficace mais surtout contraire aux objectifs nécessaires de réactivité, d'ouverture et de coopération. Une autre donnée fondamentale est la capacité de l'organisation à s'ouvrir à des partenaires issus de partout, comme à prendre en considération tout nouveau client où qu'il soit dans le monde en le considérant comme un acteur-concepteur réel ou potentiel des produits et des services.

LE RÔLE SOCIAL DU TOCARD

Pourquoi existe-t-il des tocards au sein des entreprises, c'est-à-dire des cadres inaptes à leur fonction, nuls, incompetents, contre-productifs mais souvent joviaux, brasseurs de vent et intelligents, de vrais charlots quoi ? Selon Didier Caors, associé au cabinet CAA, «*Le Tocard est la limite au-delà de laquelle on sait qu'il ne faut pas aller. Ce faisant, il rassure car il prouve qu'il y a toujours plus nul que soi*». Ces salariés tocards qui occupent souvent des postes élevés semblent néanmoins remplir une fonction occulte au sein de l'entreprise. De l'avis d'Eric Albert, psychiatre et consultant, «*Plusieurs cas de figure sont possibles. Le premier est engendré par les organisations bureaucratiques. Le manager suit une progression «à l'ancienneté» et atteint son seuil de Peters plus ou moins vite. Cela ne l'empêche en rien de continuer à gravir les échelons «tant qu'il n'a pas démerité*». Cette situation signifie que tant que l'individu n'a pas fait une grosse erreur, il continue de progresser dans la hiérarchie sachant que pour faire des erreurs «*il faut faire quelque chose*», alors aucun risque de ce côté-là ! La seconde possibilité, selon ce consultant, est que dans le jeu de pouvoir au sein de l'entreprise «*Le Tocard est très utile : il ne fait d'ombre à personne, il est d'une fidélité à toute épreuve à celui à qui il doit sa place et il est prêt à tout pour y rester (donc manipulable à souhait)*». De plus, le bon tocard dans la hiérarchie dispose souvent d'un bon relationnel en restant l'oreille de la direction.

2. «AGIR TOUT DE SUITE, PENSER SYNCHRONE»

Le temps des entreprises est actuellement régi par la vitesse de circulation et de traitement de l'information. Avant, le temps était synchronisé par les événements et les saisons. Lors de la révolution industrielle, la normalisation et le découpage régulier du temps grâce à l'horloge ont constitué la véritable innovation majeure, bien plus que la machine à vapeur selon L. Munford, Le développement de la comptabilité d'entreprise a de surplus ajouté la notion de calendrier annuel comme outil principal de découpage temporel. Aujourd'hui, plus que l'horloge et le calendrier, plusieurs autres temps se superposent dans l'entreprise influençant la durée de vie des décisions, la rapidité de réaction des acteurs et le «chronos» des cycles de vie des activités. La tension critique au sein des entreprises est telle, qu'elle génère constamment des différences de temporalité entre le court, le moyen et le long terme, entre le passé, le présent et le futur, entre le rapide et le lent, entre l'immédiateté et la durée, entre les âges et les générations et entre les habitudes de vie inhérentes au décalage des différents fuseaux horaires. En fait, la dominance du temps commun de référence se contracte progressivement au profit d'un temps approprié au rythme de chacun. Le vrai problème devient celui de la synchronisation de l'ensemble des temps au profit de l'action immédiate. Plus que la recherche de la compression du temps, l'usage des systèmes d'information doit permettre de réussir cet équilibre entre global et local, tout en se dégageant de la rigidité calendaire et structurelle. En terme d'organisation, la mise en place d'une salle de pilotage en temps réel sur le modèle des war-rooms s'avère hautement efficace. Le prototype de la salle de pilotage correspond à un lieu physique ou virtuel, dans lequel peuvent se réunir tous les responsables concernés par le problème à résoudre. C'est un lieu dans lequel aboutissent tous les flux d'informations nécessaires à la fixation des objectifs comme à l'allocation de ressources. Il est tout à fait possible et souhaitable que coexistent plusieurs salles de pilotage distinctes au sein de l'entreprise (R&D, communication sociale, marketing, gestion d'une communauté particulière de clients, Direction générale, gestion de crise). Pour réussir, il est nécessaire que ce type de structure informationnelle et le mode de travail qui s'y rattache (de type hub) ne soient pas uniquement la pâle copie des traditionnelles réunions de comité exécutif. L'avantage de la mise en réseau de ces «hubs» offre l'intérêt de pouvoir penser synchrone et d'agir tout de suite, selon le temps propre du problème à résoudre.

LE TOCARD, UN PION POUR LA DIRECTION

Il est pourtant clair que la «tocardise» est le symptôme d'une organisation qui fonctionne mal parce que le groupe a besoin d'un bouc émissaire ou d'un flatteur pour le patron. A la différence du cadre «politique» qui construit sa carrière, le tocard n'a souvent pour seule ambition que de conserver son poste. C'est la raison pour laquelle, il est souvent promu là où les «politiques» veulent d'un fantoche inoffensif comme c'est le cas, notamment, dans les sociétés fortement fonctionnalisées ou, paradoxalement, dans celles qui sont en perpétuel changement. De l'avis, d'Eric Albert, le gros problème est qu'au niveau de la direction *«Les enjeux personnels dominent et pour qu'ils s'expriment à ce point, c'est que l'organisation a laissé suffisamment de pouvoir aux dirigeants pour détourner les règles. Ils n'agissent plus dans l'intérêt de l'entreprise qui les paye mais pour eux-mêmes»*. La fonction de régulation sociale du tocard au sein de l'entreprise consiste alors pour les différents niveaux hiérarchiques à se protéger contre les critiques les plus féroces en faisant en sorte que *«Le numéro 2 honni par les salariés serve de paratonnerre au numéro 1 qui le protège dans ce but.»*

3. «PENSER INDIVIDUEL, CRÉER COLLECTIF»

L'un des plus grands problèmes à résoudre en entreprise, est sans doute celui qui est lié à l'articulation entre un individualisme toujours plus fort et une coopération toujours plus décisive. Alors que la pénurie de compétences devient relativement forte, suite à la diminution de l'entrée des jeunes sur le marché du travail et à l'augmentation parallèle du besoin de nouvelles qualifications liées à l'arrivée ultra rapide des évolutions technologiques et commerciales, les compétences requises deviennent critiques pour la croissance et la compétitivité. Actuellement les entreprises sont prêtes à payer très cher leurs experts (haut salaire, avantages, stock-option). Un phénomène généralisé qui crée à la fois une menace inflationniste et une tendance socioculturelle lourde de nature à favoriser l'individualisme exacerbé. Il est d'ailleurs symptomatique de constater que l'individualisme dominant entre de plus en plus souvent en conflit avec des nécessités vitales, telles que celles concernant la synergie des savoir-faire, la combinaison des expertises ou encore, la connexion des intelligences.

En tout état de cause, la coopération ne doit pas être contrainte, sachant que toutes les tentatives d'institutionnalisation de la coopération n'ont produit que des rigidités et des délais. Ainsi, selon des chercheurs tels que M. Eisenhardt et D.C Galunic, «*Les systèmes reposant sur une rémunération contenant une part collective significative n'ont su drainer que des effets pervers*». Toujours selon eux, l'obtention d'une coopération créatrice de valeur ajoutée nécessite de parier sur l'intelligence des individus en les impliquant fortement sur le résultat à atteindre. Dès lors pour favoriser une coopération productive entre experts, l'approche doit être bâtie sur la perception d'opportunités (favorables à la fois pour l'entreprise et pour soi) obligeant chacun à s'engager pleinement tant que ces opportunités sont susceptibles de produire des résultats. Pour cela, il est recommandé de calculer la rémunération en fonction du niveau de performance individuelle réalisée (à la manière des commissions versées au VRP, des honoraires établis selon l'importance du résultat obtenu ou de la partie variable majoritairement calculée sur la marge brute réalisée par les commerciaux). Pour réussir l'enjeu de la coopération intelligente, 3 processus doivent être mis en synergie (ce qui n'est pas actuellement le cas) : le management de la connaissance, le management relationnel et le management des compétences. Bien managée, l'exploitation de ces ressources doit cesser d'être un coût pour devenir un capital. L'enjeu est de taille, puisque l'information et la création de connaissances constituent la matière première de l'entreprise du XXI^e siècle.

LES PROFILS TYPE DU TOCARD

- . **Le barde** : C'est celui que l'on moque ouvertement mais que l'on protège amicalement malgré tout, parce qu'il fait partie de l'équipe.
- . **Le bouc émissaire** : Il est rituellement sacrifié au nom du bon fonctionnement de l'organisation sans avoir vraiment de possibilité de s'exprimer.
- . **Le ringard** : Dans les réunions, son point de vue est toujours «à côté de la plaque» mais son aspect inoffensif rassure le groupe et permet de faire retomber la tension.
- . **Le looser** : Il part toujours sur les mauvais projets avec une attitude qui inspire moins la pitié que le mépris. Il est un exemple «de ce que chacun peut devenir un jour».
- . **Le «has been»** : Il représente l'ex-étoile montante du groupe mais a été figé en plein vol à cause d'un faux-pas que tout le monde d'ailleurs attendait de sa part. Il satisfait ainsi les soifs de vengeance de tout le monde.
- . **Le promu** : Dépassé par les évolutions dans l'entreprise il continue de s'accrocher à son poste dont il a su gravir les échelons par une compétence certaine mais à une époque et dans une structure donnée.
- . **Le chef inamovible** : Ayant atteint son seuil d'incompétence et ne pouvant plus être promu, tout ce qu'il peut encore faire c'est d'emmerder et décourager tout ceux qui ont la malchance d'être sous ses ordres.
- . **Le naïf** : C'est le cas des anciens de grandes écoles jugés incompétents à leurs postes et qui suscitent les sarcasmes de leurs collègues ou collaborateurs en prenant cela uniquement pour de la jalousie.
- . **Le placardisé** : C'est le tocard ouvertement reconnu dans l'entreprise qui peut dorénavant démontrer son incompétence, son inutilité et/ou sa capacité de nuisance.

Développer le management des compétences

Chaque organisation doit s'obliger à définir ses besoins, afin de développer les 5 capacités demandées aux collaborateurs impliqués dans les nouvelles technologies : capacités de coopération, d'apprentissage, d'innovation, d'anticipation et de leadership. En fait, les compétences des collaborateurs doivent cesser d'être considérées comme un stock non productif ou faiblement utilisé, mais comme une matière à haut potentiel destinée à être cultivée et combinée intelligemment. Les implications de la transition vers une économie de la connaissance se caractérisent notamment par la responsabilisation et l'«autonomisation» des hommes à tous les niveaux de la hiérarchie, par le passage d'une culture hiérarchique vers une culture coopérative et par un accès facilité à l'information. Il est d'ailleurs devenu une évidence que ce qui fait le plus défaut dans la nouvelle phase de croissance actuelle, ce ne sont pas les capitaux mais les hommes. L'image de l'entreprise «neuronale» traduit assez bien le fait que le développement et la performance des organisations dépendent étroitement de la mise en intelligence collective de l'ensemble de ses membres autour d'une vision partagée et non plus uniquement, autour de la réflexion de son équipe dirigeante. Le facteur humain collectif ainsi qu'individuel est promis à devenir le

moteur des stratégies d'entreprise en terme d'innovation (coût, service, technologie), d'ouverture des marchés et d'amélioration des processus. Il suppose toutefois la maîtrise de 4 processus prioritaires : l'identification des écarts entre les compétences stratégiques et l'état actuel des ressources ; le développement du portefeuille de compétences actuelles en combinant les principaux leviers de développement ; l'optimisation de l'utilisation des ressources et leur mobilisation au sein d'unités d'appartenance forte ; l'utilisation des outils de rétribution et de rétention des ressources critiques.

4 leviers de développement

S'il n'existe pas de mode de gestion du capital humain applicable à toutes les entreprises, les travaux du Center for Creative Leadership montrent qu'il existe 4 grands leviers de développement communs à toutes les formes d'organisation : expérience, coaching, formation, knowledge management (management des connaissances). Les chercheurs de ce centre ont démontré que le développement de l'individu provient à 70% de l'expérience et du knowledge management, à 20% des techniques de coaching et seulement à 10% de la formation. Ces chiffres incitent donc à exploiter chacune des grandes dimensions de développement et à les combiner intelligemment entre elles :

. L'expérience

L'idée est de répertorier les expériences apprenantes pour chaque compétence à développer et de confronter chaque individu à ces propres expériences sous forme de projets, de missions ponctuelles ou d'expériences en «environnement plateau» regroupant différents corps de métiers.

. Le coaching

Il permet de favoriser l'autonomie et l'expression du potentiel des individus par l'utilisation de techniques adaptées comme les entretiens, le feed-back ou bien encore, le plan de développement individualisé. Le salarié devient alors un acteur volontariste de son propre développement.

. La formation

Elle doit tirer parti des nouvelles technologies en vue de faciliter un développement individualisé. Par exemple, l'usage d'une formation en ligne produit un gain de temps estimé à 30%. Elle permet également de choisir le lieu et le moment de sa formation et surtout, de personnaliser son parcours grâce à une adaptation des modules en fonction d'une auto-évaluation permanente.

Encourager le management des connaissances

Selon John Brown PDG de British Petroleum, le management de la connaissance (knowledge management) consiste à ce que «*Mon entreprise apprend mieux que ses concurrents, applique cette compréhension plus vite et plus largement qu'eux*». Dans cette vision, le management des connaissances se doit d'éviter toute forme d'exploitation insuffisante ou inadaptée des contenus engendrés par l'entreprise, lesquels pourraient devenir pénalisants pour les performances économiques. Dès lors, l'objectif revient-il à favoriser la circulation de l'information utile, qu'elle soit prélevée dans ou hors de l'organisation, de manière à la rendre constamment accessible, opérationnelle, questionnée et optimisée. En réalité, le management des connaissances constitue un domaine aussi mystérieux, qu'agité et bruyant. Ce phénomène émergent est d'autant plus flou que son importance s'avère fondamentale. Ce qui est sûr, c'est qu'il résulte directement de la dernière remise en question des principes établis dans l'entreprise, faisant que l'incertitude qui l'entoure se voit elle-même aggravée par le fait qu'elle apparaît comme la manifestation d'une mutation économique profonde et inéluctable. L'incertitude sur la définition et l'approche unifiée du management des connaissances s'exprime actuellement de 4 manières différentes : diversité des approches, changement de dénomination, étendue des stratégies et imprécision des termes :

. Diversité des approches

Il existe des dizaines d'approches différentes du management des connaissances, dont parmi elles : la gestion documentaire, la gestion de l'information, l'intelligence économique, la gestion des compétences, la gestion des systèmes d'information, la gestion des valeurs intellectuelles, l'innovation, l'apprentissage organisationnel...

. Changement de dénomination

Certaines entreprises n'ont fait que coller l'étiquette «management des connaissances» à des activités antérieures déjà familières, comme : la constitution d'équipes, la gestion de carrière, la formation, le perfectionnement, le reengineering, la conception des processus de l'entreprise...

. Etendue des stratégies

L'APQC (American Productivity and Quality Center) a souligné dès 1996, 6 stratégies de management des connaissances : stratégie globale de l'entreprise, transfert des meilleures pratiques, apprentissage individuel, analyse des besoins clients, gestion des valeurs intellectuelles, innovation.

. Imprécision des termes

Alors que la définition du concept «connaissance», vu sous l'angle du processus cognitif et de son usage opérationnel en entreprise, pose actuellement des problèmes sémantiques, aucun spécialiste et consultant n'est en mesure de proposer une démarche organisationnelle uniforme et globale.

Pratiquer le management relationnel

Ce type de management cherche à favoriser des opportunités de rencontres et de coopération entre individus, en interne comme en externe. Appelé aussi «business system», le management du relationnel traduit la reconnaissance de l'indispensable dimension interpersonnelle pour se créer un réseau de relations personnelles et professionnelles. La notion de capital relationnel porte à la fois sur le capital interne et sur le capital externe, sachant que l'un tend toujours à renforcer l'autre. Il a d'ailleurs été démontré que la création d'un réseau d'alliances stratégiques agit sur la structure interne de l'organisation et sur la culture de l'entreprise, en contraignant à supprimer les barrières intérieures, à réduire les échelons hiérarchiques et à adopter un schéma organisationnel de réseau plus fluide basé sur les équipes. Le principal obstacle à la création du capital relationnel reste le rejet de l'approche elle-même, c'est à dire la conviction bien ancrée qu'il est obligatoire de faire cavalier seul pour réussir. Principales pistes pour développer le capital relationnel :

- . Mise en place d'un système de stimulation et de récompenses collectives ;
- . Favoriser des formations régulières sur la création et sur le développement des relations, notamment avec des formations externes car celles-ci permettent de tisser des liens et de créer des «sauts structurels» ;
- . Pratiquer la rotation des postes et les missions temporaires dans le but d'augmenter progressivement la taille des réseaux individuels ;
- . Créer des liaisons formelles entre les différents groupes, services, bureaux ou sites existants dans l'entreprise ;
- . Regrouper sur un même lieu plusieurs personnes ou plusieurs groupes, avec pour objectif de faciliter le partage de l'information et contribuer ainsi au développement du capital relationnel. Dans ce même ordre d'idée, les individus à tous les niveaux de l'entreprise doivent passer du temps avec les clients, les fournisseurs, les distributeurs et les partenaires. Le principe de regroupement doit aller de pair avec l'organisation régulière d'actions événementielles ;
- . Encourager le développement de communautés d'intérêt (groupes informels d'ingénieurs, réseaux scientifiques...) en leur offrant de l'espace et du temps pour leurs réunions, ainsi qu'un soutien bureau-tique et des outils électroniques.

COMMENT REDYNAMISER LE PERSONNEL ?

- . Expliquer le nouveau projet sur une lettre d'information glissée à l'occasion du bulletin de paie.
- . Réunir le personnel, créer des groupes de travail, responsabiliser chacun sur une tâche précise.
- . Dresser un bilan des réalisations passées.
- . Faire plancher les équipes sur tous les scénarios, y compris le pire.
- . Mieux déléguer en équipant éventuellement les opérationnels avec de nouveaux outils informatiques (Smartphone, Ipad, ordinateur portable...).
- . Créer successivement plusieurs petits événements festifs.