

Atelier de pratique

ÉDITORIAL

L'été est souvent un moment privilégié pour faire le bilan des dernières actions, formaliser des expériences et en tirer des conclusions. L'Équipe Socius n'a pas fait exception à cette règle estivale et souhaite vous faire partager, à l'occasion de cette lettre de rentrée, ses réflexions sur ses pratiques.



ATELIER ESTIVAL

Notre positionnement de conseils, menant des missions de conseil stratégique, d'audit et d'accompagnement, nous offre des points de vue variés sur les problématiques des entreprises.

Sollicités pour des actions de formation, (la « vitrine d'offres » de Socius Formation ne cesse de s'étoffer, et nous serons heureux de vous la faire parvenir sur simple demande), nous butons de plus en plus sur la question de leurs limites. Un bon professionnel sait obtenir une bonne évaluation à chaud de son intervention, mais sait aussi que les résultats dans les mois qui suivent ne sont pas toujours à la hauteur des attentes : ■■ je n'ai pas eu le

temps pour mettre en œuvre », « mon hiérarchie n'a jamais cm à cette formation »...

Nous réfléchissons donc à de nouvelles façons de faire, notamment à partir d'un concept de *carnet déformation* donnant une traçabilité des mises à jour de compétences.

Nous avons développé des actions « terrain » que nous avons nommées « ateliers de pratique ».

Un « atelier de pratique », c'est une action *d'une journée*, pour des *volontaires*, avec des *moyens limités*, pour traiter non d'une demande mais d'un besoin.

Malheureusement le mot « besoin » est aujourd'hui l'un des mots les plus dévoyés, exploités, maltraités. À l'origine l'entreprise est créée pour répondre à des besoins, mais aujourd'hui certaines n'ont d'autres finalités que de capter une trésorerie ou de servir la meilleure rentabilité à un actionnariat de plus en plus volatile. Face à cette inquiétude, nous redoublons de vigilance.

Centre de recherche et de projet pour l'Homme dans une société en mutation, nous continuons nos recherches sur les « mots repères », ainsi que sur la bonne gestion du stress pour éviter la maltraitance managériale. Nous en reparlerons dans nos prochaines lettres.

Éric Marchand

Président Directeur Général

La Lettre Socius est conçue et réalisée par :
SOCIUS ÉDITION,

16 rue Troyon - 92 316 SEVRES CEDEX.

Téléphone : 01 45 34 79 96

Fax : 01 45 34 79 89

E mail : socius@infonie.fr

Publication trimestrielle - Prix :15 F

Directeur de la publication : Éric MARCHAND

Toute reproduction, même partielle, par quelque procédé que ce soit, est interdite sans accord préalable écrit de GROUPE SOCIUS.

Le service de La Lettre Socius est gratuit pour les stagiaires et les clients de GROUPE SOCIUS : pour toute autre personne physique ou morale.

le prix de l'abonnement pour 4 numéros est de 60 F pour la France métropolitaine

Le management parle trop...

Les livres pullulent, sans pour autant donner des réponses efficaces. Le problème n'est plus de proposer des formations longues et coûteuses ou de faire lire des bibliographies.

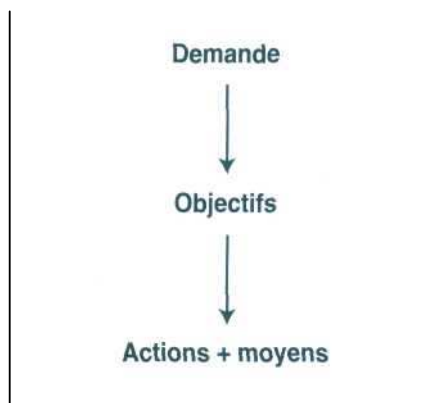
Le temps est venu d'agir. Agir c'est, pour un intervenant extérieur à l'entreprise, accepter de faire avec celui qui se doit de produire. Ainsi certains acceptent que la formation ne conduise qu'à une obligation de moyens.

Pour nous c'est de plus en plus insuffisant, il faut tendre vers une obligation de résultats.

C'est pour cela que depuis des années nous animons des ateliers de pratiques.

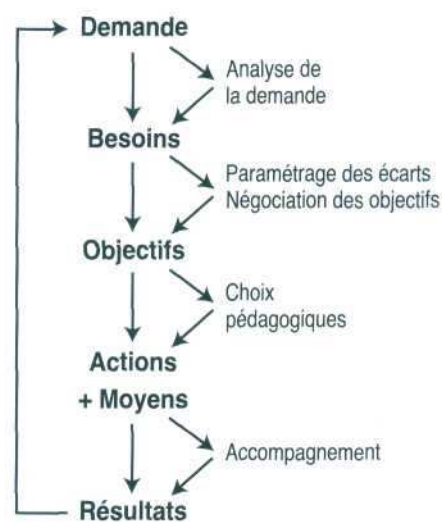
Formation et atelier sont complémentaires...

La formation se traduit le plus souvent par le déroulement suivant :



Les demandes faites, les réponses sont validées par les décideurs avec acceptation pour l'intervenant d'une obligation de moyens. Ce schéma est idéal quand la demande est pertinente, performante et efficace. Mais trop souvent les décideurs ne sont pas directement les acteurs. Alors la demande devient théorique, objet de revendication ou palliatif.

Il faut donc changer de logique de réflexion et aborder le schéma suivant :



De cette approche découlent des principes caractéristiques de « l'atelier ».

Une implication tripartite, des principes forts :

On peut parler d'atelier si :

- 1 - Le travail est prévu sur une seule journée.
- 2 - Le groupe est constitué de volontaires qui ont une demande.
- 3 - La demande est explicite, un travail préalable de conscientisation, d'information, de réveil est proposé.
- 4 - La demande est analysée et auditée. Elle n'est prise en compte que si le suivi en est possible. La demande validée devient un besoin, finalité des objectifs de l'atelier.
- 5 - Les objectifs sont négociés, entre le décideur, l'intervenant et les participants

volontaires pour l'atelier. Les objectifs comportent précisément des critères et indicateurs d'appréciation en fonction des résultats attendus.

6 - L'atelier est animé par un consultant expert du sujet à traiter.

C'est la qualité de l'adhésion à ces principes et notamment l'implication en association systématique des acteurs (décideurs, hiérarchiques, collaborateurs, intervenants internes, intervenant externe) qui font la réussite et donc l'utilité de l'atelier de pratique.

Des exemples...

Dans cette lettre, notre souci est de présenter succinctement quelques approches. Nous présentons ci-après une fiche type, ainsi qu'une liste de «sujets aujourd'hui dans notre expertise».

Un cahier, que nous vous ferons parvenir si vous le souhaitez, reprend l'ensemble des fiches.

EXEMPLE DE FICHE D'ATELIER SUR UNE JOURNEE :

DESCRIPTIF DE RESPONSABILITÉ: RÉFÉRENTEEL D'APPRÉCIATION

Compétence requise et compétence acquise

• **Intervenant** : Éric Marchand.

• **Besoins identifiés** :

Donner les références nécessaires à la mise en place de l'appréciation.
Donner un référentiel méthodologique d'accompagnement. Identifier les conditions de réussite.

• **Objectifs du module** :

Réfléchir aux composantes de sa responsabilité.
Travailler sa mission pour la faire valider par sa hiérarchie.
Analyser son rôle, apprendre à identifier les attentes de l'environnement.
Lister ses activités et tâches, en déduire sa fonction.
Écouter d'autres descriptifs de responsabilités pour mieux comprendre qui fait quoi ?

• **Résultats attendus** :

Une discussion de cadrage avec sa hiérarchie. La rédaction des descriptifs de responsabilités de ses collaborateurs. La rédaction des descriptifs de responsabilités de groupes de projets. Avoir travaillé individuellement et collectivement.

• **Moyens mis en œuvre** :

Animation à partir d'un cahier, Accès à un poste informatique, Aide individuelle par entretien, fax ou téléphone.

• **Modalités de contrôle** :

Réception de la totalité des descriptifs de responsabilités à la DRH pour diffusion.
Interpellation de la chaîne managériale jusqu'au Comité de Direction.

Il n'est pas possible et pas même utile de multiplier les exemples. Des exemples de la rubrique « général » peuvent être adaptés dans des secteurs particuliers, et nos interventions ne se situent pas que dans ces secteurs. L'atelier de pratique répond à une demande formulée sous forme de besoin, d'objectifs et de résultats attendus. C'est dans un dialogue entre les intervenants concernés que se font le choix d'un titre, et les décisions d'un contenu.

Nous serons heureux de vous faire parvenir, sur simple demande :

- « Ateliers de pratique, une forme d'accompagnement opérationnel ».
- « Vitrine des formations ».
- « Vitrine des formations pour les acteurs de soin ».

En diffusion avec facturation :

- « Une doctrine pour l'Entreprise des années 90 - Le MACO » -1994.
- « Repères de bon sens » -1995.

Les Cahiers Socius :

- N° 00 - Documents de séminaire.
- N° 01 - Méthode SOCIUS de gestion du temps.
- N° 02 - Boîte à outils : Gestion du temps et efficacité.
- N° 03 - Penser le changement.
- N° 04 - Le puzzle du changement.
- N° 05 - Méthode SOCIUS d'analyse culturelle.
- N° 06 - L'entretien.
- N° 07 - La rémunération.
- N° 08 - La négociation.
- N° 09 - Appréciation - L'évaluation : un acte managérial.
- N° 10 - Projet d'entreprise, projet de service.
- N° 11 - Auto-diagnostic du responsable.
- N° 12 - Organisation et structure de l'Entreprise.
- N° 13 - Mettre en place une méthode de qualification.
- N° 14 - Le métier de responsable ou comment manager.
- N° 15 - Méthode SOCIUS d'analyse de la communication.
- N° 16 - Communiquer.
- N° 17 - La qualité.
- N° 18 - L'accueil.
- N° 19 - Motivation.
- N° 20 - Analyser l'environnement.
- N° 21 - Gérer le personnel.
- N° 22 - La créativité.
- N° 23 - L'efficacité.
- N° 24 - Le changement.
- N° 25 - Langage et management.
- N° 26 - Résolution de problèmes et prise de décisions.
- N° 27 - Décision et concertation.
- N° 28 - Descriptif de responsabilité.
- N° 29 - Contrat de responsabilité.

liste : thèmes et intervenants

Tous secteurs professionnels

Thèmes

Descriptif de responsabilité : référentiel de l'appréciation de compétence.
Contrat de responsabilité : référentiel de l'appréciation de performance.
Repères pour la responsabilité d'Hommes
Bases de la gestion de compétence
Mot stratégique : Argent
Basiques de l'efficacité personnelle
L'analyse des besoins de formation
Construire un plan de formation
Formation au service de la stratégie d'Entreprise
Insertion et accompagnement de jeunes cadres
Projets autour des nouveaux outils de communication
Définir un cahier des charges de projet informatique
Gestion de l'information documentaire
Base de la maîtrise d'un dialogue social au quotidien
Avantages et inconvénients de la gestion de projet
Bases d'analyse d'une politique de communication institutionnelle
Impacts sur l'environnement
L'après « gestion du temps »

Intervenant

Éric Marchand
Éric Marchand
Éric Marchand
Annick Penso-Latouche
Arnaud de Foucauld
Jean Merville
Annick Penso-Latouche
Annick Penso-Latouche
Annick Penso-Latouche
Michel Guillon
Nicolas Marchand
Nicolas Marchand
Nicolas Marchand
Didier Ozanne
Éric Marchand
Jacques Clicquot de Mentque
Patrick Jarrin
Jean Merville

Secteur HLM

Thèmes

Politique d'appréciation
Système et support d'appréciation
Bases d'un projet stratégique
De concierge à animateur de patrimoine
Les basiques du management

Intervenant

Éric Marchand
Michèle Blanchard-Caumeau
Éric Marchand
Michèle Blanchard-Caumeau
Éric Marchand

Secteur Médical

Thèmes

Repères pour la responsabilité d'Hommes
Qualité et management
Projets d'établissement de services...
Contrats d'objectifs & de moyens
Violence dans les services de soin
Cohérence et cohésion d'acteurs de soin.

Intervenant

Michèle Blanchard-Caumeau
Nicole Mazzella
Éric Marchand
Éric Marchand
Éric Marchand
Michèle Blanchard-Caumeau

Secteur Social

Thèmes

Repères pour la responsabilité d'Hommes
Bases d'un audit du fonctionnement
Projet social

Intervenant

Michèle Blanchard-Caumeau
Michèle Blanchard-Caumeau
Michèle Blanchard-Caumeau

Alors...

Pour trouver une réponse à une question, une solution à un problème, il faut savoir sortir du cadre habituel de réflexion et le regarder autrement ; ce savoir-faire est partagé par tous les consultants du Groupe Socius et nous permet d'être à votre écoute pour des

rencontres de travail, moments de partages de réflexions, de préparation d'actions...

Des ateliers sont depuis longtemps animés chez Hewlett-Packard, Givenchy, Assistance Publique de Paris et diverses associations...

GROUPE SOCIUS
16 rue Troyon
92 316 SEVRES CEDEX
Tel : 01 45 34 19 96
fax : 01 45 34 79 89
E mail: socius@infonie.fr