BEZIAU Pierre-Yves
CANTAIS Fabrice
RIVIER Virginie
ZAROGOSA Fabien

Cours de management.
4 BC.
25/04/2002.

Rencontre avec Mme Isabelle Philippe -A.R.A.V.I.S.- (Agence Rhône Alpes pour la Valorisation de l'Innovation Sociale et l'amélioration des conditions de travail)

Nous remercions tout d'abord Madame Philippe pour sa patience et le temps qu' elle a bien voulu nous accorder.

ARAVIS est une association régie par la loi de 1901 gérée paritairement par les organisations patronales et syndicats de salariés. Son financement est assuré à 98% par des fonds publics dont un tiers par la région Rhône Alpes et deux tiers conjointement par l'A.N.A.C.T. (Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail) et la préfecture régionale. Partie intégrante d'un réseau d'agences présentes dans chaque région, son action est gratuite et missionnée par l'Etat après une demande d'intervention émise par l'entreprise concernée (principalement des entreprises importantes en terme d'effectifs : plus de 500 salariés).

Entendant prendre en compte les contraintes et les besoins de l'entreprise et de ses salariés, les interventions d'ARAVIS concernent principalement l'aménagement et la réorganisation du temps de travail, la gestion, la valorisation et le développement des compétences et qualités personnelles, l'intégration des nouvelles technologies de communication, les problèmes de la santé et du travail, l'amélioration des conditions de travail, la prévention d'exclusion et l'anticipation de l'évolution adaptative des postes de travail.

Concrètement ARAVIS n'intervient pas dans les problèmes ouverts, elle reste autonome et ne se fait pas l'émissaire du patronat ou d'un groupe syndical mais agit plutôt en tant qu'accompagnateur des acteurs de l'entreprise dans une démarche de dialogue et d'une volonté de chacun de s'impliquer dans la vie d'une entreprise en mouvement. Chez ARAVIS, 19 consultants sont chargés de ces missions. Au quotidien leur démarche consiste à :
→ réaliser un diagnostic sur l'état de santé de l'entreprise et de ses employés.
→ organiser une réunion de lancement avec tous les salariés de l'entreprise répartis en groupes de travail où chacun peut décrire sa fonction et proposer sa vision de l'organisation et de la vie au sein de l'entreprise.
→ établir un rapport écrit qui est présenté aux salariés et dans lequel chacun doit se retrouver.
→ provoquer de nouvelles réflexions par groupes où chaque acteur de l'entreprise jette ses idées et essaie de trouver des conditions d'entente et d'amélioration de l'organisation.
→ concevoir un projet tenant compte de toutes les contraintes économiques et sociales qui a pour objectif de faire progresser la société tout en respectant les attentes de ceux qui y participent. (possible intervention de consultants extérieurs : experts comptables …)
L'étape suivante est laissée aux soins des délégués syndicaux et du patronat, c'est la négociation qui commence. ARAVIS n'a plus alors qu'un rôle de spectateur. Viendra ensuit la mise en œuvre des solutions proposées et mutuellement acceptées.

En définitive, ARAVIS a surtout pour objectif d'instaurer une transparence au niveau du fonctionnement et des enjeux de l'entreprise afin que chacun des acteurs, quelle que soit sa fonction, comprenne les démarches engagées et la stratégie employée par les dirigeants. Ainsi les employés pourront se sentir concernés et intéressés par leur travail, signe de la bonne santé de l'entreprise. Pour gagner en efficacité, qualité et réactivité les directions d'entreprises recherchent une implication individuelle et collective des salariés.
En un mot, ARAVIS est un outil au service des entreprises voulu par les partenaires sociaux.

Une des questions qui se trouve souvent au centre des problèmes rencontrés par les entreprises est celle de la réduction du temps de travail et notamment de l'application de la loi sur les 35 heures. Loin d'être évidente, la réorganisation des horaires ne peut se faire sans prendre en compte les besoins et contraintes réels de chaque société dans chaque secteur d'activité. L'adaptabilité est généralement nécessaire en introduisant une gestion des 35 heures par semaine qui est ramenée à un volume annuel d'heures de travail. Les problèmes impliqués sont souvent plus complexes car ils mettent en évidence des questions inhérentes à la standardisation et à l'uniformisation des mentalités chez les classes moyennes en particulier.(Que faire des heures de non activité ? S'abrutir devant le petit écran ?) Cette évolution n'a finalement pas été la révolution annoncée car les objectifs avoués de moteur d'embauche se sont révélés être un échec. La question ne peut se régler par une structuration efficace et schématisée mais doit s'intéresser individuellement à chaque situation, au cas par cas (répartition des heures en semaines de rush où l'activité de l'entreprise est importante et en semaines plus calmes où le travail est moins conséquent …). C'est une exemple des axes de mission auxquelles ARAVIS est confrontée chaque jour.

Ce qui nous a paru important, en tant que futurs cadres, est l'aspect humain qui prévaut dans les relations de travail. ARAVIS se veut finalement une sorte de médiateur qui joue un rôle modeste d'ouverture d'esprit afin de responsabiliser tous les acteurs de la vie d'une entreprise. La reconnaissance du travailleur doit être intégrée au comportement de l'encadrement. Pour que la société soit productive et ne se contente pas de survivre, il faut, qu'en son sein, tous puissent s'épanouir et jouir d'une gratification personnelle valorisant leur poste et leur participation au succès global. La motivation passe par le bien être des travailleurs et la compréhension de l'environnement dans lequel ils évoluent.

Aujourd'hui la formation des cadres se doit d'intégrer ces raisonnements et l'initiation à la sociologie est un passage obligé pour que la communication puisse avoir lieu entre dirigeants et dirigés. L'ingénieur, en particulier, doit voir sa fonction et ses compétences légitimées par la direction pour bénéficier d'une certaine crédibilité auprès des techniciens et ouvriers mais doit pouvoir également établir une relation de confiance avec eux. En tant que jeunes ingénieurs, nous devons avoir à cœur de ne pas vouloir régler tous les problèmes par notre orgueilleuse volonté mais savoir écouter l'avis des experts et techniciens plus à même de donner un point de vue concret sur les solutions à apporter. Ce n'est que comme ça que le dialogue s'établira et que la collaboration sera fructueuse. L'humilité, la compréhension et l'écoute doivent trouver logiquement leur place près des compétences et savoirs du cadre moderne.
La présence d'enseignements tels que le management, l'éthique ou bien le projet de création d'entreprise sont les témoins de l'indispensable intégration des rapports humains dans la formation et le métier de l'ingénieur.

Les étapes de l'intervention

1) Diagnostic sur l'état de santé de l'entreprise et de ses employés

2) Réunion de lancement avec tous les salariés de l'entreprise

3) Rapport écrit dans lequel chacun doit se retrouver

4) Nouvelles réflexions par groupes de travail où chaque acteur de l'entreprise essaie de trouver des conditions d'entente et d'amélioration de l'organisation

5) Conception d'un projet satisfaisant pour tous avec pour objectif de faire progresser la société

Puis c'est la négociation

(Sans ARAVIS)

Et enfin la mise en œuvre du projet…