

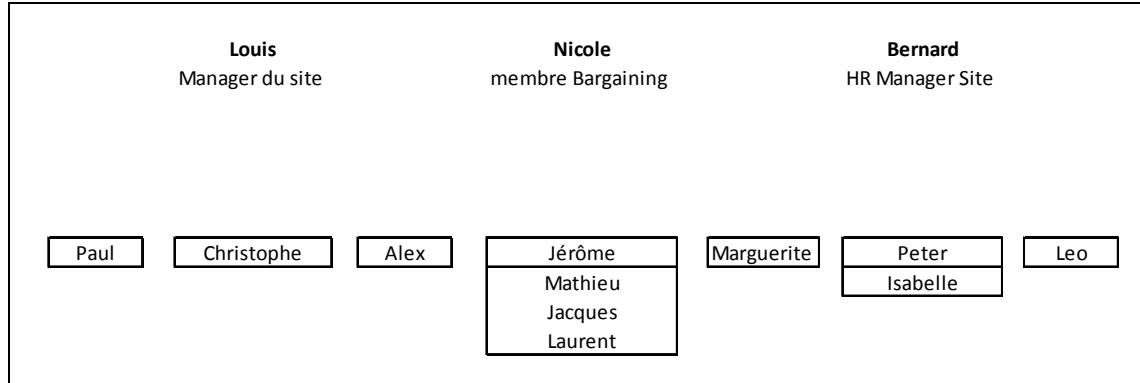
Table des Annexes

Annexe 1 : Entretiens	2
Organigramme des intervenants :	2
Entretien Alex	3
Entretien Bernard	6
Entretien Christophe	9
Entretien Isabelle	13
Entretien avec Jacques	17
Entretien Jérôme	20
Entretien Laurent	23
Entretien Leo	26
Entretien Louis	31
Entretien Marguerite	34
Entretien Mathieu	37
Entretien Nicole	41
Entretien Paul	44
Entretien Pieter	46
Annexe 2 : Grille d'Analyse	49

Annexe 1 : Entretiens

Organigramme des intervenants :

Cet organigramme résume la position relative de chacune des personnes interviewées.



Entretien Alex

Product Development Leader – 21/05/2012 – 45 min

Alex est Français. Il est chimiste.

Il a 15 ans d'ancienneté et est cadre 4+

Il a une excellente réputation de « people manager » et est très écouté et respecté au sein de la communauté R&D de l'entreprise.

Quelle est ta définition du Dialogue Social ?

Ca, c'est un vaste sujet !

Disons que ce sont les relations entre la direction et les représentant syndicaux des ouvriers plus que des employés. Oui il y a moins de sujets qui concernent les employés.

Et c'est aussi l'interaction avec les syndicats.

Quel est ton rôle ?

Moi, je suis cadre en R&D et en plus je suis le représentant de la fonction R&D pour le site. Comme cadre je dialogue de manière fréquente et informelle avec les employés en général pas seulement avec les gens qui me rapportent. J'essaye de partager avec eux ma compréhension de la stratégie de la société.

Je fais aussi des présentations plus formelles avec mes équipes. Franchement, j'essaye de les rendre plus digeste, d'y mettre un peu d'émotion.

J'essaye de les comprendre aussi, d'être à l'écoute, d'entendre leur état d'esprit, leurs états d'âme. Je me tiens au courant et j'essaye de rester disponible.

Mais il faudrait que tous les cadres le fassent.

.

Et ça consiste en quoi d'être le représentant de la R&D ?

J'essaye de faire en sorte que les préoccupations des techniciens soient prises en compte dans certaines décisions.

Il faut penser qu'on a une histoire ici. La population R&D a augmenté énormément ces dernières années alors que la population de production est restée stable.

Par contre, toute l'attention se porte sur la production. Regarde le plan d'urgence en cas de grève. La R&D n'y est même pas reprise.

On a eu récemment une présentation sur le bilan de la grève, la fille a présenté 22 slides, pas un seul sur la R&D !

Le dialogue social est inexistant quand il s'agit des autres fonctions que la production. Il faut bien avouer que c'est là que se trouvent les personnes les plus « vocales » et qu'on n'a pas encore de problèmes avec les syndicats en R&D mais on les voit arriver.

Moi, j'essaie de m'assurer que les problèmes de la R&D sont relayés vers la direction ET qu'il y ait quelques initiatives qui soient prises au niveau de notre bâtiment.

D'ailleurs, on a prévu d'organiser un forum des techniciens trimestriel.

D'après toi, quel est le rôle de la direction et du HR ?

Le HR est l'interlocuteur privilégié des syndicats sur le plan technique. Mais il faut aussi qu'ils soient plus présents sur le terrain, qu'ils interagissent plus avec les employés et les managers.

Avec les managers, pour les outiller et répondre aux préoccupations des gens.

C'est important qu'ils viennent plus sur le terrain, qu'ils soient à l'écoute et qu'ils construisent un peu de relationnel.

On voit qu'il y a une amélioration, les permanences HR dans les différents bâtiments, c'est une bonne idée !

A côté de ça, le HR est aussi responsable du recrutement. Et là, au niveau du suivi des nouveaux engagés, il y a du boulot !

On engage des gens qui ont 35-40 ans avec beaucoup d'expérience et il n'y a pas d'accompagnement !

Et-ce que c'est uniquement le rôle du HR ?

En partie mais oui, c'est partagé avec le manager. En même temps, on n'a pas beaucoup de hiérarchie. Tout fonctionne par réseau. Ton manager est souvent à quelques milliers de kilomètres d'ici.

Et quel est le rôle de la direction ?

L'idéal serait qu'elle veuille à avoir une relation de travail aussi cordiale que possible avec les syndicats. Pour travailler à la pérennité de l'emploi.

Mais pour ça, il faut avoir une bonne connaissance des préoccupations des employés. Il faut qu'ils se mouillent, qu'ils aillent sur le terrain et interagissent avec les gens.

C'est important d'aller prendre le pouls dans les labos pour pouvoir le traduire en stratégie sociale et l'adapter au cadre local. Il faut s'adapter aux préoccupations de l'audience locale.

Par exemple, dans un des derniers forums, je ne sais plus lequel, on a passé tout un temps à présenter la situation du XXXX, c'est un produit spécifique à tel marché mais en fait on n'en fait pas chez nous ! Tout est fait aux US ! Comment veux-tu que ça intéresse les gens d'ici ?

Et le rôle des cadres intermédiaires ?

Ils sont sur le terrain, ils le connaissent bien et savent ce qu'il s'y passe mais ils ne servent pas de relais. Ils ne transmettent pas ce qu'ils savent.

Moi, quand j'ai besoin d'une information, je vais voir les techniciens directement. J'ai mon réseau. Surtout si je veux des informations pertinentes sur l'action des syndicats.

Mais je dois avouer que la plupart du temps, ces gens ne sont pas dans mon groupe. Même si mes gens savent que le but n'est pas de les juger mais sert à remonter l'information.

Je profite du fait que ça fait longtemps que je suis là. Si je trouve qu'ils ont raison, ils savent que je vais faire remonter ça aussi.

Les middle-managers, eux, ils sont beaucoup plus calculateurs que les techniciens. Ils vont filtrer l'information qui les arrange.

Il faudrait avoir des personnes de référence chez les techniciens et le middle management. Il faut trouver les leaders informels, les personnes à convaincre. Et pour ça il faut les connaître.

Ca demande de se mouiller et d'observer. Moi, contrairement aux autres managers qui s'isolent le plus possible, j'ai choisi le bureau au milieu du groupe. Tu ne vois pas les mouvements si tu t'isoles ! Le gros avantage c'est que tu sens le terrain. Tu vois tout de suite qu'il y a quelque chose qui ne va pas.

Entretien Bernard

HR Manager – 14/05/2012 - 45 min

Bernard a 12 ans d'ancienneté dans l'entreprise.

Il est HR manager depuis 3 ans. Il est économiste de formation et travaillait dans le département finances avant de passer aux Ressources Humaines.

Il a fait partie du Bargaining Team jusqu'à la fin de l'année dernière.

Qu'est-ce que le dialogue social signifie pour toi ?

Ce sont 2 parties qui travaillent sur un sujet en même temps et dans la même direction. Il faut que ce soit une relation de confiance.

Il y a d'un côté les syndicats et le management.

Il faut qu'il y ait un rapport de confiance entre les parties afin d'arriver au bien collectif, au bien commun.

Il n'y a pas de prérogatives de l'un sur l'autre.

Il faut travailler pour arriver à un consensus et donc admettre qu'on n'a pas toujours ce qu'on veut. Evidemment, ça vaut pour les 2 parties. Il faut parvenir à un accord.

C'est qui le management ?

Le line management, la direction générale

Qui fait le dialogue social dans l'entreprise ?

C'est une notion difficile pour le management.

Il y a la culture d'entreprise et le respect des valeurs. Tout ça fait qu'on veut prendre en compte les besoins des gens.

Parmi les valeurs, il y a le respect mutuel qui fait qu'on considère qu'on peut faire sans les syndicats.

Du coup, la culture fait qu'on admet difficilement que les syndicats soient nécessaires.

Maintenant, dans le management, il y a à manger et à boire. Parce que chez eux aussi, il y a des gens qui créent des problèmes plutôt que de chercher à mettre des solutions en œuvre.

Du coup, le recours aux syndicats devient utile.

Mais il faut reconnaître que le management fait ce qu'il pense être bien.

Les syndicats ne sont pas nécessaires pour tout. Pour les 40 ans, on n'a pas eu besoin d'eux, on ne les a pas du tout impliqués dans l'organisation de l'événement et tout s'est passé pour le mieux.

Le management et la direction, c'est qui ?

Le line management ? **Oui**

Ce sont les N+1 des employés.

Et la direction générale ? C'est le site staff

Mais chez nous, la direction générale, ça ne veut pas dire grand chose.

On a une structure très matricielle est il est difficile de dégager des lignes hiérarchiques claires.

La plupart des cadres ont des N+1 qui sont à l'étranger. Ils ne rapportent à aucune autorité sur site.

Le site staff est composé du site manager + 1 représentant de chaque fonction : RH, Finance, R&D, commercial et production.

Pour la R&D, il y a Alex et Marguerite. Le problème est que Alex représente la R&D mais qu'il n'est pas le chef de toute la R&D sur le site. Ca pose un problème de représentativité et aussi ça rend la visibilité difficile pour les gens.

Que penses-tu qui pourrait faciliter la compréhension justement ? Cette visibilité ?

Il est important que le personnel soit informé sur la manière dont les décisions sont prises chez nous.

Grand représentativité ????

Qu'en est-il du dialogue social dans le BTC ?

La partie cruciale du dialogue social se fait au niveau du line management. C'est pour ça qu'il faut guider le line management. C'est très important. Ce sont eux qui informent les gens et qui les écoutent.

C'est pour ça qu'on doit les tenir informés des performances financières, des projets en cours, des succès aussi !

Mais on doit faire un effort pour leur expliquer de quoi on discute en DS.

Et pour le moment, ce n'est pas le cas.

Enfin, ça dépend des managers...

On a l'employee forum 4x par an, ils sont faits pour communiquer avec les gens.

Je pense que pour ce qui est de la communication top-down, ça va. On fait pas mal pour relayer l'info.

Mais par contre, pour le bottom-up, on n'y est pas encore. Note que certains managers sont très actifs !

Et ça marche un peu mais pas assez.

Il faudrait relayer l'info sur les gens vers le HR pour qu'il puisse jouer son rôle d'employee relations manager.

L'info doit remonter.

D'un autre côté, les gens ne sont pas au courant de ce qui se passe en CE.

Les syndicats relayent ce qu'ils veulent bien et même parfois ils n'ont pas tout compris et relayent des choses erronées.

Pour toi, quel est ou quels sont les rôles du HR ? (Tu peux laisser HROS de côté)

Le rôle premier du HR c'est d'attirer, retenir et développer les talents.

C'est pas facile de les attirer surtout par les temps qui courent et la guerre des talents qui fait rage.

Retenir et développer, ça va ensemble. Le HR doit être à même de développer une Value Proposition. On doit offrir un package compétitif de compensations et benefits : assurance hosi, fonds de pension, etc.

C'est nécessaire mais pas suffisant. En plus, il faut les aider à se développer. C'est pour ça qu'il faut qu'il y ait la possibilité de construire des plans de carrière et de créer des opportunités.

On a aussi le principe du work-life balance, etc.

Il faut orchestrer une Value Proposition suffisante et compétitive.

Le garant de la culture d'entreprise est très lié à cette proposition de valeur.

En second lieu, il y a la vue stratégique sur le business : le HR doit être un business partner. Il faut qu'on puisse répondre aux besoins du client.

Le temps s'écoule, merci de m'avoir accordé cette interview. Est-ce que tu souhaites ajouter quelque chose ?

C'est avec plaisir, et n'hésite pas à revenir vers moi si tu as besoin d'infos supplémentaires.

Oui, je voudrais ajouter qu'il ne faut pas oublier la corporation. La corporation joue un rôle important sur la manière dont le dialogue social est géré ici.

Et il y a aussi le fait que les cadres croient que le HR, je veux dire HR plus la direction, a plus de pouvoir qu'il n'en a réellement.

Entretien Christophe

EUR Manager Technico commercial – 24/05/2012 – 60 minutes

Christophe est Ingénieur de formation
Il a 10 ans d'ancienneté dans l'entreprise et est niveau 4+
Il a toujours travaillé comme technico commercial

Qu'est-ce que le dialogue social pour toi ?

C'est lié à tout ce qui concerne l'individu au travail : avantages, salaires, augmentations de salaire et tout ce qui pourrait affecter, perturber son travail.

L'entreprise communique très bien au niveau global de manière formelle sur tout ce qui concerne la stratégies.

Au niveau local, il n'y a pas forcément de dialogue social mis en place. Ils sont forts pour communiquer sur les choses positives comme l'éolienne, la barge, la cogénération, le SEED etc. mais ce sont toujours les aspects positifs. Ca donne l'impression qu'on vit dans un monde idéal.

Maintenant, tu sais qu'il y a une vague de licenciements en préparation mais on n'en parle pas. Ce sont les syndicats qui lancent les rumeurs. Il y aurait 30 personnes concernées.

Si quelqu'un de mon groupe vient m'interroger là-dessus, je ne sais pas quoi lui dire.

Normalement, le dialogue social sert à construire une relation de confiance mais dans ces conditions, la langue de bois est inévitable.

La semaine dernière, ils ont organisé un forum des techniciens. C'est une première mais il paraît que ça devrait se tenir de manière régulière à l'avenir.
Eh bien, c'est la première fois qu'on parlait à cette classe de personnel.

D'ailleurs, le feedback a été excellent. C'était du genre « tiens ! Cette fois on s'intéresse à nous ! »

Il y a une relation à établir et puis à entretenir... Les syndicats font ça très bien ! Mais l'info qu'ils diffusent n'est pas correcte. Et ce n'est pas normal que les syndicats soient le seul canal d'info.

Un cas typique, c'est le merit increase de cette année ! On nous a dit 1.1% d'augmentation alors que c'est 1.3 % qui avait été négocié avec les syndicats ! Comment veux-tu maintenir une relation de confiance dans des conditions pareilles ?

Comment perçois-tu ton rôle de manager ?

Donner du feedback négatif, c'est difficile mais c'est important. Il faut que les gens puissent avoir l'occasion de s'améliorer.

Au niveau de l'info, les employés reçoivent des mails des syndicats mais ce serait bien de pouvoir contre balancer.

En tant que manager, je communique les informations officielles, je partage les slides officiels sur la stratégie.

Du point de vue plus informel, j'essaye...

Quand il y a eu la grève, les managers n'étaient pas au courant de l'assemblée générale. On n'était pas préparés, on n'a pas eu de messages.

J'ai eu des gens qui sont venus me demander si c'était vrai que chez Total ils avaient eu 10% d'augmentation ! C'était un des slogans des syndicats et on ne le savait même pas. J'ai été pris au dépourvu, je ne savais pas quoi répondre.

Je trouve que dans la relation avec les syndicats, il faut que ça soit équilibré. Il y a des causes qui ne sont pas défendables.

Chez nous, on est bien! Très bien même ! On fait attention au bien-être de tout le monde, et au niveau des salaires, on est très bons aussi !

Et d'après toi, l'effort doit venir d'où alors ?

Ce qu'ils ont fait au forum des techniciens était pas mal. Notamment quand ils ont comparé le niveau de salaires chez nous avec les autres du secteur.

Donner ce type d'information va permettre aux gens d'exercer leur libre-arbitre et de ne plus prendre pour argent comptant tout ce que les syndicats veulent leur faire avaler.

Et quel est le rôle du HR ?

Le problème c'est qu'on ne voit le HR que quand ça va mal !
Ils sont un peu comme les pompiers, on fait appel à eux quand l'incendie est là.

Ca ne devrait pas fonctionner comme ça mais c'est la réalité.

Ils ont un rôle important mais on ne sait pas à qui s'adresser. Il faudrait qu'on ait des interactions avec eux mais de manière plus continue.

Je vais faire le parallèle avec le service des achats. C'est la même chose, on ne s'en sert pas assez. Pourtant, c'est incroyable... Ils sont d'un professionnalisme ! Quand ils sont là, avec toi en face du vendeur, tout se passe beaucoup mieux. Et ils le disent, c'est chacun son métier. Eux ils ont la formation et l'expérience pour négocier avec les vendeurs. Ils vont aborder des points auxquels toi, tu n'aurais jamais pensé s'ils n'avaient pas été là. Ils ont une force de frappe considérable.

Je suis persuadé qu'avec le HR, c'est la même chose. Ils devraient faire passer le message « on est là pour vous aider »

Pourquoi n'avez-vous pas le réflexe de les appeler quand vous avez besoin d'eux et avant l'incendie ?

Là, je dois avouer qu'il y a un peu de réticence. En fait, le HR est un peu juge et partie. Tu vas pas aller leur montrer facilement que tu as un problème avec quelqu'un de peur qu'ils te jugent comment mauvais people manager. Tu sais comme on bouge beaucoup ici, si tu as ce genre d'étiquette sur le dos, c'est ta prochaine promotion qui est peut-être en jeu.

On n'a pas tellement envie de faire aveu de faiblesse. On veut bien se démarquer positivement mais pas montrer ses côtés les plus faibles.

Du coup, on voit le HR quand il y a des problèmes.

En fin de compte, ils ont un rôle très émotionnel.

Et la direction dans tout ça, tu la vois comment ?

Bon, le directeur, on sait qui c'est !

Le HR aussi

Mais le staff, c'est qui ? Qu'est-ce qu'ils font ? Ca reste confidentiel. On ne sait pas non plus de quoi ils parlent.

Tu sais, on met le site en avant, mais on ne parle que des choses positives. Le reste, c'est passé sous silence.

Mais l'ambiance est là, il y a les rumeurs. L'autre jour, il y en a un qui est arrivé en jeans mais c'est pas son habitude. Tu sais que c'est pas le genre de truc auquel on fait attention chez nous mais quelqu'un lui a fait la remarque en ajoutant, en rigolant : « attention ! On fait les listes en ce moment ! »

Les gens savent qu'il y a des licenciements qui se préparent. Ca influence les comportements.

Pendant le forum, quelqu'un a posé la question à Bernard mais il est resté vague en disant que oui, il y a des licenciements prévus mais que ce sera basé sur les performances. Et il a ajouté « je pense que les gens performants se sentent en sécurité »

Il me semble que ce n'est pas suffisant pour rassurer les gens.

Moi, j'essaye d'être très fort dans le dialogue mais je sais que certains problèmes dans des équipes peuvent venir du manager. Et quand ça se passe, ce n'est profitable pour personne.

Est-ce que tu discutes de tout ça avec tes pairs ?

Oui, on a des réunions du staff R&D et là, on discute de nos problèmes tant du point de vue technique que business et parfois people management.

Moi, j'ai commencé comme technico-commercial, je faisais partie de l'équipe et puis je suis passé comme leader... Quel changement ! Au début, évidemment, je l'ai bien pris, comme une distinction mais franchement c'est un job de merde !

Ca a été un vrai choc. Les relations avec mes collègues ont vraiment changé, j'ai vu les attitudes changer.

Dans quel sens ?

La jalousie... J'ai connu quelques grands moments de solitude. Et je me suis rendu compte que quand tu as des gens sous ta responsabilité, le temps manque toujours. Tu sais que le manager qui a 10 personnes sous sa responsabilité est interrompu toutes les 5 minutes. Ca veut dire que quand tu veux bosser pour toi, sur ton propre boulot, tu le fais avant ou après les heures.

Tu as quoi comme formation au départ ?

Je suis docteur en chimie et après j'ai fait un ingéniorat. Mais j'ai jamais été préparé à devoir gérer des équipes. Mais en fin de compte, il faut savoir faire preuve de bon sens.

Par contre, ça devient difficile de dialoguer ou de répondre à des questions sur les conditions de travail et dans le dialogue social quand on reçoit pas de messages clairs et précis.

Après le forum, j'ai organisé des sessions de feedback avec mon équipe et ce qui est ressorti c'est que tout le monde se demandait ce que le délégué syndical faisait là... Je sais que les gens se sont pas mal exprimés à cette réunion mais je sais aussi que certains se sont tus parce qu'il était là.

C'était bien que le HR anime ce forum.

Il faut dire aussi qu'ils sont dans l'autre bâtiment, on n'a pas envie d'y aller... Et chez nous, c'est l'open space, on n'a pas de bureau fermé.

Pour appeler Manolo, c'est une sinécure ! Tu dois trouver une drop-in, tu l'appelles et il ne répond pas. Tu retournes à ton bureau et tu es reparti pour essayer plus tard. D'un autre côté, s'il y avait un bureau au BTC, je ne suis pas certain qu'on irait plus souvent parce que tout le monde voit tout le monde. Et quand tu vas voir HR, les gens commencent à se poser des questions et à spéculer.

D'un autre côté, HR, c'est comme le Pape, on les voit à la Nouvelle Année et à la St Nicolas !

Bon pour en revenir à ton sujet sur le dialogue social, c'est important de construire une relation. Mais c'est vraiment pas facile. Il faudrait aussi qu'on explique aux techniciens qu'il y avait des projets d'investissement qui ont été stoppés ou réorientés à cause de la grève.

En fait, c'est un sujet tabou, on ne parle pas de l'impact de la grève. Pourquoi est-ce qu'on ne joue pas la transparence ?

En fin de compte, ils n'ont pas gagné grand-chose avec cette grève. Ca n'a pas de sens, il faudrait qu'on arrive à parler du mécontentement des gens avant d'en arriver aux extrêmes.

Même à nous on n'a pas parlé des conséquences de la grève. On nous a donné une info factuelle mais il n'y a pas eu d'interprétation. On ne connaît pas le sentiment de la société.

Entretien Isabelle

Lab Supervisor– 25/06/2012 - 60 min

Isabelle a 2 ans d'ancienneté dans l'entreprise

Elle supervise 4 techniciens de labo.

Elle est cadre niveau 1 et travaille pour Peter

Qu'est-ce que le dialogue social signifie pour toi ?

Pour moi, ce sont les syndicats les employés et les ressources humaines.

Pour discuter des récompenses des avantages et des rémunérations

Tout ce qui est autour des éléments liés à la motivation, en fait. Mais bon, c'est pas la même motivation en fonction des différents niveaux.

Je le vois très fort. Tout est calculé au niveau technicien. Et plus on monte moins ce sera calculé.

C'est dans le sens où les techniciens vont faire très très attention à tout ça et ils surveillent beaucoup.

La motivation, ça reste quand même le salaire et les avantages.

C'est quoi ton rôle dans le labo ?

Je gère le labo, je suis entre Peter et le labo.

J'ai 4 techniciens qui font partie de 2 groupes : 3 d'un côté et 1 de l'autre. Et en fait ça demande une gestion différente.

J'ai 3 techniciens qui font vraiment un travail day-to-day.

On reçoit des échantillons clients, qu'on teste et sur base de ça, on conseille le client pour la construction de son bâtiment.

Ce sont un peu des tests à chaîne. C'est un travail de routine. On leur demande assez peu d'autonomie. Ils ont parfois des demandes particulières à gérer en direct avec le client mais c'est assez rare.

La plupart de leurs contacts se bornent à donner les résultats des tests aux clients.

Le contact client passe essentiellement par les technico-commerciaux. C'est vraiment eux qui font le lien avec les clients.

Et les technico-commerciaux, ils viennent souvent au labo ?

On essaye des les y avoir de plus en plus souvent. On essaye de leur faire connaître le terrain. Pour créer une plus grande proximité avec les techniciens. C'est quand même plus facile de travailler quand tu connais les gens. Et les gens du labo, ça les

Et l'année passée, on a fait une journée technique pendant laquelle on est tous allés au labo.

Je trouve que c'est plus ouvert depuis, c'est plus le labo du fin fond là-bas. En fait, on essaye d'ouvrir un peu, que les gens se rendent compte de ce qu'on fait.

Et donc ça, ça concerne tes 3 premiers techniciens et le 4^e alors, ça consiste en quoi la gestion particulière de cette personne ?

En fait, lui, il a un job d'application. C'est pas tout à fait de la recherche pure mais ce n'est pas du tout les tests routiniers comme ce que font les 3 autres. Il prend des produits qui existent et il essaye de voir, si on peut pas s'en servir pour autre chose en le modifiant un peu. Ou alors prendre un nouveau produit et essayer de le développer pour des applications différentes.

Donc lui, il a besoin d'un encadrement différent. Donc avec lui, on se voit toutes les semaines, on fait le point sur ce qui s'est passé de la semaine, sur ce qu'on va faire après, on planifie, des choses comme ça quoi. Et en plus, c'est le genre de personnage qui a besoin d'être plus encadré dans ce genre de job.

Les autres, ce sont des gens plus expérimentés et c'est de la routine. Avec eux, je fais plus de la gestion de charge de travail.

En fait, le rythme est tout à fait différent, la mesure des performances n'est pas du tout la même !

Oui, avec les 3, c'est plus facile.

Mais on a introduit du nouveau. Maintenant, on fait des PIP personnalisés. On y a ajouté aussi un peu plus de qualitatif. Pas que du quantitatif.

Avant, c'était un PIP pour les 3 ! C'est pas motivant du tout, quoi !

Mais tu me disais que la motivation c'était la rémunération mais en fait, on voit que le fait d'avoir un PIP personnalisé les aide à être motivés !

Oui, c'est vrai mais il faut savoir que c'est un peu la carotte. Ils savent qu'il va y avoir quelque chose à la fin. Et s'ils ont tout atteint, il faut qu'il y ait quelque chose à la fin. Ils s'attendent à ça.

Avant, on ne mesurait pas leurs progrès. On leur disait, tu as bien travaillé et c'est tout, quoi. Maintenant, on construit avec eux des PIP qui leur permettent de s'améliorer. Ca change tout. On reconnaît leur valeur ajoutée et c'est écrit, quoi. Pour eux c'est important.

Pour moi, c'est gratifiant aussi ! C'est une nouvelle façon de fonctionner, elle est efficace et ils sont contents de cette manière de faire.

Donc, c'est toi qui fais les PIP, qui met les objectifs avec eux et puis qui les évalue ?

Oui, d'ailleurs, ça me prend un temps dingue ! Moi, je rédige tout, je valide avec Peter, et lui, il aime bien quand même être là au meeting pour donner son avis. Mais c'est moi qui m'occupe de créer et de mettre au propre. Lui, il est là pour négocier et dialoguer.

Est-ce que tout ça se retrouve dans ton PIP à toi ?

Oui, en fait, j'ai la chance d'avoir eu un job qui a évolué quand je suis arrivée. C'était un job qui était fait par un technicien. Ici, on a fait un peu sortir le job du labo. Et en fait quand je suis arrivée, le job a été en 1^{er} lieu de créer les PIP, de réorganiser le travail, de faire la newsletter, de tout ressortir, en fait du labo et de tout réorganiser.

Re-dynamiser et donner de la visibilité au labo.

Du coup, le côté plus financier... y a quand même quelque chose à côté.

Je vais passer à une toute autre question, donc, pour toi quel est le rôle du HR ?

Je peux donner d'abord un défaut ? **Tu fais comme tu veux ! J**

Je trouve qu'il y a un manque de communication très important et il n'y a pas suffisamment de détails dans les communications.

Par exemple le merit, on n'a jamais eu les détails. Et on a vraiment galéré avec ce truc. Ils ont beaucoup de torts avec ce truc. Pour commencer, ils n'ont pas communiqué avant et puis quand on leur a demandé, ils nous ont promis de communiquer et on n'a toujours rien reçu comme info de leur part. Et personne n'en a encore parlé ! Nous, tout ce qu'on en a appris, ça nous est revenu par les syndicats.

Ca a donné beaucoup de déception, beaucoup d'incompréhensions alors que nous on n'y pouvait rien !

On a essayé de leur expliquer pourquoi ils avaient 1.1 au lieu du 1.3 auquel ils s'attendaient mais bon c'est pas évident de leur expliquer un truc que tu comprends pas bien toi-même.

C'est le HR qui a fait ça et bon, ... C'est déjà un sujet très sensible... Et bon, 0.2 ça paraît dérisoire mais pour eux, c'est vraiment important. Ca s'additionne, c'est des chiffres, c'est du concret.

C'est là qu'on voit qu'entre les cadres et les employés, y vraiment une différence.

Je continue sur ma question du HR, mais en dehors de ces frustrations sur le merit, comment tu vois leur rôle ?

En fait, c'est très vague le HR, ça parle de tout mais vraiment de tout, quoi. : les rémunérations, les crédit-temps, les congés, les assurances, ...

Ils doivent savoir répondre à toutes les questions qu'on leur pose, ça c'est important. Et je dois dire que jusque là j'ai les réponses la plupart du temps.

Mais c'est en communication, ...

J'ai comparé avec les syndicats et les syndicats sont super balaises en communication.

A quel point de vue ?

Je n'ai plus accès à tout. Parce qu'en fait, je suis rentrée en tant qu'employée. Donc à ce moment là, je recevais les mails qu'ils envoient. Et ils en envoient régulièrement avec les dernières nouvelles, mais par contre, je suis pas sûre que c'est toujours correct.

Par exemple, pendant la grève, on recevait des mails régulièrement et presque pas des RH.

Ils sont beaucoup plus réactifs parce que avant qu'on ne reçoive l'info des RH, on est déjà au courant par les syndicats. Et les syndicats ont donné leur message, eux. Et c'est le premier message...

Ca donne vraiment l'impression que le HR est réactif au lieu d'être pro-actif.

Et c'est aussi un truc... Quand il se passe quelque chose d'important, tous les techniciens sont au courant et nous on ne sait rien ! C'est quand même dingue ça ! On devrait quand même être au courant, ne fût-ce que pour gérer la situation.

Il faut vraiment faire en sorte que au-moins Peter soit au courant. Parce que lui, il communique beaucoup. Et il fait son maximum pour que tout le monde comprenne bien ce qui se passe. Qu'ils n'aient pas que l'écho des syndicats ou que l'écho des ressources humaines.

Et ça, il communique pas mal. Il a fait une réunion le mois dernier où il a repris la communication officielle et il l'a complètement retravaillée en Français. Ca a été génial, et il y a eu beaucoup de discussions. Je lui souhaite vraiment de recommencer.

Il est très fort pour ça. Avec Leo, ils travaillent beaucoup tout ça. Ils sont très honnêtes, très transparents et ils ne font pas de cachotteries sauf si vraiment il y a des choses qu'ils ne peuvent pas dire. Sur des sujets vraiment sensibles.

Mais c'est pas un exercice facile parce que les managers ils comprennent très vite et même parfois pour moi, je comprends pas la moitié des chiffres qui sont présentés. Et c'est surtout l'impact que ça aura sur nous au final qui est important.

La communication, c'est quand même toujours high level. Mais au dernier HR forum, on eu le nouveau là qui nous a présenté sur les assurances. Il a fait un super boulot de vulgarisation. Pour une fois, c'était rafraîchissant.

Puisque tu parles du HR forum, tu as vu la présentation sur les plans de développement et les plans de carrière ?

Oui mais c'est quand même encore très théorique, j'ai pas l'impression que c'est très au point. Mais probablement que c'est dans les objectifs.

On arrive à la fin de notre entretien, est-ce que tu souhaites ajouter quelque chose ?

Non, pour en revenir à ce qu'on disait au début pour la relation avec les syndicats et tout ça. Moi je manque vraiment d'infos. Les techniciens ont le plus souvent l'info plus en détail avant moi. C'est le truc qui me manque à moi. Parfois ça passe par Peter mais pas souvent.

Entretien avec Jacques

Technico-commercial – 04/06/2012 – 45 min

Jacques fait partie de la société depuis 21 années

Il est niveau 3

Il a longtemps travaillé en R&D et occupe son poste actuel depuis 1 an.

Il a travaillé pour Jérôme et a contribué à former Mathieu et Laurent

J'ai commencé l'entretien en demandant à Jacques quel est son job actuel par rapport au labo.

Dans mon job actuel, je ne mets plus la main à la pâte comme on dit. J'ai une responsabilité indirecte et d'influence sur ce qui se fait au labo. J'ai plus de contact avec les clients. Je dois comprendre ce qu'ils font et le retraduire au labo en mettant l'accent sur les besoins du client au point de vue technique.

Je suis un peu le chaînon manquant entre la production, le développement en labo et le client.

Je dois avouer que parmi les professionnels du site, il n'y en a pas beaucoup qui vont encore au labo. C'est surprenant, d'ailleurs.

Je trouve qu'ils ne montrent pas beaucoup l'exemple à nos techniciens.

Quand j'ai pris mes nouvelles fonctions, je suis passé au labo pour faire un suivi et le technicien qui était là s'en est franchement étonné. J'ai eu droit à un « chouette je ne vais plus être seul au labo ! ». Je dois dire que c'est un bel accueil ! Mais ça démontre que les technico-commerciaux ne vont pas assez au labo. Ça crée un fossé.

Il faut bien avouer qu'ils n'ont pas autant de responsabilités que nous et ça se traduit dans la manière dont ils considèrent leur boulot. Ils viennent pour le salaire, il ne font pas d'heure sup'. Mais bon, c'est de bonne guerre.

Mais en plus de ça, si on ne leur donne pas l'exemple en établissant un dialogue au quotidien ils perdent aussi la reconnaissance du fait qu'ils existent et appartiennent à la société.

Tu sais, le nouveau discours du corporate est qu'il faut développer le customer intimacy. C'est bien mais on pourrait aussi développer ça avec nos collègues !

Curieusement en production (NDLR : Jacques fait ici référence à un des bâtiments de production qui abrite les syndicalistes les plus durs), on a eu un super contact avec les ouvriers. Ils étaient vraiment intéressés par ce qu'on faisait pour l'amélioration des procédés et très collaboratifs. On dirait qu'ils se situent mieux dans l'entreprise.

Et comment trouves-tu que la communication fonctionne chez nous ?

De la corporation, ça fonctionne ! Je dirais même que ça fonctionne un peu trop. On est quand même submergés de présentations sur les priorités, l'avancement du business. Et tout ça se répète tout le temps. Finalement ça nous consomme énormément de temps.

On peut quand même dire que la communication formelle est bonne.

Par contre pour ce qui est du bottom-up c'est pas génial, si on pouvait améliorer ça et éviter les situations de crise...

On a vraiment été surpris par la grève. On ne s'y attendait pas. Et à 80% en plus.

Mais Mathieu et Laurent font ça très bien. Ils évoluent mais gardent un pied dans le labo. Ca leur permet de contrôler ce qui se fait, ce qui se dit, quels sont les sentiments des gens.

Et dans tout ça, le dialogue social, c'est quoi pour toi ?

C'est faire en sorte qu'il y ait une harmonie, qu'on évite les différences de classes entre travailleurs et cadres. L'harmonie c'est qu'il y ait un dialogue entre ces gens-là.

Bon, il faut rester pragmatique, on ne peut pas viser une harmonie dans le travail, le salaire et les responsabilités.

A un moment, il ne faut pas se voiler la face, on ne fait pas tous le même boulot avec les mêmes responsabilités.

Mais tu peux pas avoir une paix sociale saine quand tu en as qui gagnent à peine plus en venant travailler qu'au chômage.

J'ai pas mal travaillé dans les labos et j'ai profité de la moindre occasion pour vanter les performances de l'un ou de l'autre. Je le signalais à leur manager « untel a bien bossé, il faut en tenir compte ». Ca fait partie du dialogue social de reconnaître le bon travail de certains.

Tu écoutes les gens au labo, est-ce qu'ils se confient ?

Oui, Naïma notamment. Elle avait un souci de congé de maternité. Elle n'avait pas encore de contrat fixe et comme elle travaille en labo, on devait l'écarter.

Je me suis un peu interposé pour démontrer son utilité à long terme pour qu'on la garde même si elle ne peut pas être au labo pendant un certain temps.

C'est une fille qui bosse bien, on ne pouvait pas la laisser partir.

Et j'ai envoyé une note à ce sujet à Jérôme. J'ai aussi mis en avant l'équilibre hommes-femmes au labo comme argument.

Ca fait partie du boulot de faire ce genre de chose.

Jérôme gère les choses par des discussions en groupe meeting mais aussi beaucoup trop par outlook. Et le feedback des gens n'est pas toujours très positif.

On est humain et on aime être traité comme tel et pas par spreadsheet excel et autre...

Si on veut une meilleure paix sociale, c'est leur boulot aussi.

L'idéal ce serait que tous les cadres puissent travailler en harmonie avec leurs employés, les promouvoir, les pousser.

Regarde, quelqu'un que j'admire énormément, c'est Charles, il est maintenant niveau 3 je pense et il a commencé chez nous comme ouvrier !

C'est formidable des gens comme ça !

Et comment trouves-tu que l'info circule dans l'entreprise ?

(soupir) de la part de la direction et du HR, on n'entend jamais de sensibilisation ni d'accompagnement ou d'encouragements. Ca arrive mais plutôt par communication indirecte, informelle par réseau ou à la cafeteria. Personne ne va prendre la parole en public.

D'un autre côté, il y a les workshops, les forums HR mais on doit toujours arbitrer, on a d'autres choses à faire avancer entre temps.

Et qu'est-ce qui fait qu'on se sent bien ici ?

Tu veux dire ce que l'entreprise fait ? **Oui**

La bonne ambiance de travail, c'est une boîte dynamique, ça bouge, on reconnaît le travail bien fait et c'est motivant. Au point de vue salaire, on n'est pas moins bien qu'ailleurs. On a les jours d'ancienneté, il y a le CAEP (ndlr : groupe d'employés qui organisent toutes sortes d'activités au long de l'année, St Nicolas, voyage à Londres, midi sportifs : volley, badminton, etc.). Il y a les événements comme le barbecue du tournoi de mini-foot. Tout ça fait qu'on rencontre beaucoup les gens en dehors du boulot. Et puis, il y a les leadership forums qui permettent de développer son network.

On a aussi plein d'opportunités de se former.

Et les techniciens aussi ?

Je ne sais pas mais j'ai plusieurs fois proposé à l'un ou à l'autre de suivre des formations sur des outils comme excel ou power point, la suite office quoi. Ce sont des outils qu'ils ne maîtrisent souvent pas bien et dont ils ont de plus en plus besoin dans leur boulot.

Il faut les encourager, il me semble qu'ils y ont tout autant accès que les autres.

Entretien Jérôme

Manager R&D – 03/05/2012 – 60 min

*Jérôme est Français, il est cadre de niveau 4+
Il a 15 ans d'ancienneté dans l'entreprise. Il a travaillé plusieurs années à l'étranger
toujours dans la R&D. Il est chimiste de formation.*

Qu'est-ce que c'est que le Dialogue Social pour toi ?

D'abord, on aborde des sujets professionnels mais qui ne sont pas liés aux projets business. Par exemple, ça peut être les conditions de travail, les horaires, les compensations. On peut aussi parler du work-life balance. Donc du point de vue du temps de travail, les gens qui veulent passer à 4/5^e.

Ca, c'est le côté social.

Le dialogue ça va dans les deux sens des employés aux cadres, aux managers et vice versa. Les managers prennent des mesures au point de vue social.

On relaye les messages corporate mais les infos typiquement HR sont très maigres. Les messages du HR local sont indispensables mais sont trop rares.

On a bien instauré un forum des techniciens récemment, il devrait être mensuel si je me souviens bien.

C'est pas mal, ça va permettre un dialogue plus construit.

On a des réunions d'équipe aussi mais elles concernent les projets en cours, les projets business. On y aborde aussi les sujets safety mais étendus.

Tous les membres du groupe participent à ces réunions mais les techniciens ne s'expriment pas. Peut-être qu'ils n'osent pas parce que je suis là.

Les gens comme Mathieu et Laurent organisent aussi des réunions hebdomadaires moins formelles qui ont trait à l'organisation à proprement parler du labo. Elles sont moins formelles et les techniciens s'expriment un peu plus facilement.

On y aborde aussi les petits soucis du labo « untel ne range pas ses échantillons »... C'est un lieu d'expression plus libre apparemment.

Pour en revenir au forum, le but est à nouveau de donner de l'information.

Est-ce qu'il arrive que tu organises des sessions dans lesquelles tu demandes activement un retour ?

Oui

J'essaie de faire un suivi plus ciblé, d'aborder les besoins plus spécifiques de chacun.

Et le forum ?

Je n'ai pas eu de retour, je n'y étais pas mais je sais qu'il y a eu des discussions au sein du Leadership team de la R&D

Que voudrais-tu améliorer ou voir amélioré en termes de communication interne ?

Que le message soit plus général et moins technique, que les techniciens puissent l'appréhender et que ce soit plus proche de leurs préoccupations au quotidien.

Laurent ne me relaye pas tout non plus. J'imagine qu'il me « protège » en quelque sorte mais aussi qu'il se protège. Il doit y avoir un mécanisme de peur, il ne veut pas faire d'aveu d'échec.

Il devient une barrière sans le vouloir vraiment.

Il faudrait arriver à pouvoir gommer le lien hiérarchique pour fluidifier l'info.

Il faut communiquer aussi mais pas en franc-tireur non plus !

On veut bien parler à nos gens mais parfois, on est tenus au secret.

Ca nous met mal à l'aise parce que du coup, notre discours fait un peu « langue de bois ».

« Je sais tout mais je ne vous dirai rien ! »

Du coup, on sent bien qu'on perd la confiance des gens.

Nos réponses sont inadéquates ou mal adaptées.

Je pense que les messages top-down passent et que ce n'est pas un problème. On en a suffisamment souvent.

Mais par contre, le relais bottom-up est très difficile.

Et pendant les discussions PIP, ce n'est pas une occasion de faire le point en face to face ?

Ben, ces discussions ont lieu 2 fois par an. Le temps émousse le jugement des gens et puis, ils ne veulent pas toujours partager leur jugement sur autrui. Ils ont peur des conséquences. Il y a quand même un certain esprit de corps.

Quel est le rôle du HR selon toi ?

Ici, on est des « self made men », on doit tout apprendre par nous-mêmes.

La solution ce serait des « case scenario » avec des conseils sur les do's et don'ts, Tu sais, des scenarios type sur lesquels on pourrait se baser pour savoir comment réagir dans telle ou telle situation. Ca ce serait déjà une aide.

HR doit nous aider au mieux à appréhender les questions qui nous sont posées ou les situations auxquelles on est confrontés.

On n'a pas de trainings spécifiques à ça. Des préparations à certaines discussions.

Comment on gère quand on doit faire le PIP d'un sous-performant ? Quand ça s'envenime ?
On est franchement démuni. On n'a pas de préparation, on n'est pas franchement soutenus.

Le HR doit s'occuper des formations. Ils doivent aussi être là pour nous épauler. Nous aider à organiser le suivi des messages qu'on reçoit que ce soient ceux qu'on a en local et ceux du corporate.

Pour ce qui est de la communication bottom-up, comment vois-tu ton rôle à toi ?

En fait, c'est surtout au niveau du Leadership team de la R&D. Le HR est présent maintenant et ça c'est un très bon signal !

Je peux y discuter de mes problèmes avec mes collègues et comparer que ce soit les problèmes ou les solutions qu'on a mises en place chacun de son côté.

Que ce soit spécifique ou plus général, ça permet de mettre tout en commun. Comme le HR est présent, ça nous permet aussi d'avoir un feedback sur ce qui se passe en production.

Eventuellement, je trouve qu'on pourrait aussi avoir des sessions de travail plus spécifiques qui nous permettraient de poser les problèmes et de s'orienter solution.

Le HR est suffisamment expérimenté pour driver ces réunions.

Et l'idée d'avoir des représentants R&D au bargaining team, qu'en pense-tu ?

L'idée, c'est d'y envoyer un volontaire et d'avoir 1 personne « shadow » en écolage. Ce shadow changerait tous les mois pour apprendre et avoir un aperçu de ce qui se passe.

Les gens du MEGO ont l'habitude, ils sont rompus à affronter les syndicats, nous, il faut nous amener à leur niveau.

Mais est-ce qu'on vraiment encore le droit à l'erreur ?

Entretien Laurent

Ingénieur Technico Commercial – 02/05/2012 – 60 min

Laurent travaille dans l'entreprise depuis 3 ans.

Il a un PhD en Chimie

Il travaille pour Jérôme avec Mathieu

Il est cadre de niveau 2

Pour toi, c'est quoi le dialogue social ?

Euh... C'est fait pour maintenir la cohésion dans le groupe. Qu'il n'y ait pas de différence au sein d'une même organisation. Ca peut générer d'énormes frustrations si l'info n'est pas donnée convenablement.

C'est évident, il y a des différences entre les techniciens de labo et les gens des bureaux. Les gens du labo n'ont pas les mêmes droits que les cadres.

Quand même, les cadres ne sont pas suffisamment informés.

Regarde par exemple, quand il y a eu la grève, après leur grande messe, on n'a pas eu d'info ! Y a pas eu de message !

Les gens en production sont toujours plus au courant que nous. Et il y a une grande déconnexion entre la production et les gens du labo.

Ca génère des frustrations.

Pourquoi ?

Ben quand l'open day a été annulé, on a tous été très frustrés. On avait bossés comme des dingues pour l'organisation de cette journée et puis, il y a eu l'annonce que c'était annulé. Mais il n'y a pas eu d'info.

Vous avez quand même été salués pour vos efforts, il y a notamment eu un drink, non ?

Si mais bon...

Pour en revenir à ma question de départ, qui sont les interlocuteurs du dialogue social ?

Il y a Jérôme, moi et les techniciens de labo.

Moi, je fais le tampon entre le management et les personnes de terrain.

Jérôme me fait confiance. Je suis un intermédiaire et j'ai pas mal d'autonomie dans mes relations avec les laborantins.

C'est lié à la mentalité américaine de la boîte. Il y a moins de ruptures entre les différentes catégories. En France, c'est bien plus marqué. Il y a un vrai clivage entre les cadres et les ouvriers. C'est bien plus marqué en France.

Tu imagines, moi, j'ai rencontré le CEO américain la première semaine où je suis arrivé. Et on a discuté en face à face ! C'est fantastique, non ?

Est-ce que tu retransmets cette perception égalitaire au niveau du labo ?

Oui, j'essaye. Tout le monde appelle tout le monde par son prénom, je ne pratique pas l'autoritarisme.

J'essaye de gérer les interactions, j'estime la charge de travail de chacun, je fais le planning à deux mois comme ça ils savent toujours vers quoi on va. Et puis, on a une réunion d'équipe tous les lundis pour revoir tout ça si c'est nécessaire et discuter de l'avancement.

Les gens les plus performants, j'essaye de les valoriser en leur proposant de gérer des projets et en leur donnant plus d'autonomie.

Les moins performants, on veille à ce qu'ils aient un coaching, on les responsabilise pour les motiver. On essaye de leur montrer qu'une erreur, c'est une opportunité d'apprendre.

Tu fais vraiment une gestion individualisée !

Oui, mais là ça change un peu. J'ai plus de responsabilités et j'ai fait passer la supervision du labo chez un nouveau.

Mais tous les 15 jours, on a une réunion d'équipe pour montrer l'évolution des projets mais dans leur ensemble. On leur montre les applications chez le client, ce qui a marché et pas marché. Ça permet de comprendre la contribution de leur travail à l'évolution des projets.

Ça a peut-être un côté un peu paternaliste mais c'est ce que j'aime dans cette entreprise, le côté un peu conservateur.

Selon toi, comment cette implication est-elle perçue au labo ? Tu as un retour ?

J'ai des retours positifs.

Je peux te donner une anecdote ?

Oui, oui, elle est même la bienvenue !

Comme je te disais, on a engagé un nouveau pour me remplacer dans la gestion du labo et faire l'interface technique avec les clients.

Quand il est arrivé, on a mis en place un coaching pour la gestion du labo et pour faire les plannings. Et puis je l'ai laissé prendre les choses en main.

En fait, ça n'a pas fonctionné. Il n'est pas organisé du tout !

Donc on l'a repris en main, on lui a donné un 2^e lot de séances de coaching mais les plannings n'ont toujours pas été faits !

Tu imagines, les gens au labo n'avaient pas de boulot et ne savaient pas quoi faire... Il a laissé complètement aller et il y a eu une totale déconnexion entre le labo et lui.

Le problème est remonté chez Jérôme, il a bien fallu !

Avec Jérôme et Mathieu, on a repris le labo en mains.

J'ai fait le nouveau planning en 20 min.

En plus de ça, le gars s'est pas trop bien débrouillé non plus chez le client et on a décidé de limiter ses interactions avec l'extérieur. Il a pris ça comme une rebuffade et il a senti une perte de confiance.

Qui s'occupe des PIP de l'équipe au labo ?

Officiellement, c'est Jérôme mais en fait c'est Mathieu et moi qui les faisons. On établit les objectifs avec les gens et on les revoit avec eux avant qu'ils ne voient Jérôme pour la revue officielle.

Vous avez vu les nouveaux formulaires de cette année ?

Oui, on les a utilisés. Le canevas n'est pas très différent mais on voit pas bien comment on peut fixer des objectifs « stretch » aux gens du labo. Ton test réussit ou pas...

Vous avez eu la formation sur les nouveaux PIP ?

Non, on a reçu un mail avec un lien vers les templates

Et toi, comment tu te sens dans ton rôle

Bien, j'aime bien ce que je fais ! Beaucoup de boulot, mais ça va !

Mais dans ce rôle, est-ce que tu es parfois interpellé sur des sujets HR ?

Oui, mais là, j'ai pas d'info à leur donner... Je sais pas quoi leur répondre, et en fait Jérôme ne l'a pas non plus. Par exemple pour les élections sociale, on ne savait rien. J'ai pas abordé le sujet parce que je sais pas quoi dire.

Et les messages corporate, ils sont reçus comment ?

Je sais pas du tout, j'ai jamais de retour. C'est Jérôme qui donne l'info à toute l'équipe. On est tous réunis. J'imagine que personne n'ose vraiment poser de questions.

On arrive à la fin de notre entretien, est-ce que tu souhaites ajouter quelque chose ?

Oui, il faudrait adapter les messages du top management.
On n'a pas vraiment de suivi par rapport aux clients et aux applications.
Regarde le « search & reapply », comment est-ce qu'on va mettre ça en place ? Et comment ils voient ça exactement ?

Entretien Leo

Leader R&D– 25/06/2012 - 60 min

Leo a 10 ans d'ancienneté

Il est cadre 4+et dirige la R&D de la section construction

Leo est néerlandophone

Qu'est-ce que le dialogue social signifie pour toi ?

A mon avis, le dialogue social, sur papier, c'est le dialogue entre les syndicats et la direction mais il y a des couches supplémentaires du fait que les employés de la R&D ne rapportent pas du tout à la direction du site.

Et ça fait en sorte que les relations ne sont pas très transparentes. En plus de ça, avec les cadres qui supervisent la population des techniciens, y a des relations qui sont assez compliquées

Comment est-ce qu'on peut résoudre ce problème d'autorité du site manager sur la population R&D ?

En ce moment, justement, le management du site essaye d'avoir un représentant de la R&D dans le bargaining team mais entre toi et moi, je pense que c'est un peu coller une rustine. Je ne pense pas que ça résout nos problèmes.

Je pense que le souci fondamental qu'on a c'est qu'il y a trop de choses sur le site qui sont mélangées. Je pense que le modèle du dialogue social fonctionne très bien en production parce que les syndicats représentent les travailleurs et les travailleurs sont en liens étroits avec les syndicats de la même manière que la direction a un lien direct avec les cadres en production. Donc je pense que là, les interactions, ça fonctionne mais ce n'est pas l'idéal. Quand ils font grève, ils font grève. Mais on voit pourquoi le système de dialogue social a été installé.

Je pense que la partie R&D est un truc à part et je pense qu'il faut gérer ça comme une entité séparée. Mais je sais que Louis est totalement allergique à ça. Mais est-ce qu'il ne faut pas former une entité séparée où les techniciens... Je ne sais pas du tout sous quelle forme juridique on peut faire ça mais ce serait presque comme un site séparé avec un management qui gère

Parce que en plus, sur la quantité de gens, on est plus ou moins à moitié/moitié maintenant

Je pense même que ce qui ne fait pas partie de la production a dépassé en nombre les gens de production.

Je n'ai pas les chiffres en tête mais je pense que ça prend une ampleur telle, que ça va nécessiter une gestion différente si on veut vraiment changer quelque chose

A long terme, l'avenir de ce site ne sera pas la production. Les signaux sont là. On continue à produire des produits qui sont à maturité et ça durera ce que ça durera mais le futur du site est ailleurs

Le site va plus devenir une hub R&D-marketing pour l'organisation et peut-être certains produits de spécialités à haute valeur ajoutée.

Or pour l'instant, on est en train de se prendre une claque parce qu'on n'a plus de produits de spécialité qui sont produits ici

On ne parle pas de 3-4 ans ici, la réflexion, elle porte vraiment sur le long terme, à 20 ans mais c'est maintenant qu'il faut réfléchir à comment on va solutionner le problème. Qu'est-ce que le site sera dans 20 ans et comment va-t-il assurer sa pérennité.

Et le problème qu'on a en ce moment, c'est que le staff du site est tellement toujours occupé à éteindre le feu qu'on n'a pas l'occasion de développer cette vision.

Donc en fait, toi tu préconises, 2 équipes de négociation ?

Oui, avec une représentation syndicale différenciée pour les techniciens de labo en R&D. Je sais pas légalement comment ça fonctionne mais ils ont quand même pas légalement le même statut entre les techniciens et les opérateurs. Ils ont tous le statut d'employé mais c'est quand même pas la même chose.

Il faut avoir des représentants différents avec un team différent qui gère les négociations.

Et comment tu vois le rôle des cadres ?

Il est essentiel ! Il doit y avoir un lien plus direct avec les gens qui sont dans le bargaining team. En prod, les cadres jouent leur rôle. Le problème en R&D, c'est qu'on n'a pas ce lien. Les cadres ne sont pas d'accord avec les positions que prend la bargaining team parce que historiquement, le bargaining team a toujours été prêt de compromettre sérieusement sur la partie R&d pour garder la paix en production

L'influence des cadres ne peut avoir lieu que sur un représentant qui serait dans un bargaining team spécifique pour cette partie-là. Parce que c'est 2 animaux complètement différents

Et je pense que personne ne s'y retrouve. Les techniciens ne sont pas forcément contents avec leur représentation syndicale, les cadres ne sont pas satisfait du bargaining team qui interagit tandis que les problèmes sont à régler et à gérer entre les techniciens et nous.

On a instauré un forum avec les techniciens, pour établir un lien plus direct entre eux et nous, on essaye d'établir un dialogue avec eux hors système.

Et le délégué syndical est venu s'imposer, et a essayé de s'interposer entre les techniciens et le management R&D. Et donc, on sent que ça craque un peu de partout. On ne trouve pas de solution vraiment satisfaisante et durable.

Tout le monde fait comme il peut.

Pour moi, les problèmes fondamentaux qui ont mené au vote pour la grève sont toujours là. Ils n'ont pas disparu. Et c'est du pain bénit pour les syndicats pour essayer de prendre des parts de marché sur cette population.

Si comme tu dis, ils prennent des parts de marché sur cette population, est-ce qu'on ne peut pas penser qu'ils vont alors devenir vraiment représentatifs et amener au bargaining team des revendications de la R&D ?

Oui, mais la partie qui foire là-dedans, c'est qu'ils sont très différents. Ils n'ont pas le même niveau d'éducation, ils ne réfléchissent pas de la même manière. Ce sont des gens qui ont des boulots complètement différents. Leurs revendications, si tu les écoutes vraiment, sont très différentes. Ils ne recherchent pas la même chose.

Ca ne se mélange pas, ce sont 2 groupes très hétérogène.

Les techniciens attribuent beaucoup plus d'importance à la flexibilité des horaires, de pouvoir s'épanouir dans le boulot, évoluer dans leur travail,

Alors que chez les opérateurs, ce sont plus les conditions de travail et la rémunération. Et c'est plus facile de mettre le feu aux poudres. Ce qui démarre toujours, ce sont les discussions sur les rémunérations. C'est le seul point qui les relie.

Regarde ce truc sur les merits... Ils ont communiqué comme des clinches. Ils nous inventent des histoires complètement foireuses que même eux-mêmes ne sont plus capables de nous les expliquer. Et les gens se sentent menés en bateau. Ils pensent parfois qu'ils peuvent manipuler les gens comme ils veulent.

Attends, je ne suis pas, tu parles de qui, là ?

Louis, Bernard, et tout ça, quoi ! Ils pensent vraiment qu'ils peuvent manipuler les gens. Et je ne comprends pas leurs motivations et ils ne communiquent pas avec les bons arguments.

Mais si on avait un management plus en charge de la population R&D, on serait plus efficaces. On connaît beaucoup mieux cette population, on la comprend mieux. Et on sait mieux leur parler.

Ce sont des gens avec qui tu peux discuter plus facilement qu'avec les opérateurs.

Les techniciens ne votent pas contre le management R&D, ils voient qu'on a les mêmes difficultés qu'eux et ils votent plutôt contre le système. Pour moi ils n'expriment pas un désaccord avec leur management en R&D.

Souvent, je dois défendre les positions de l'entreprise face aux techniciens alors que je sais qu'ils ont raison !

Comment est-ce que toi tu fais passer cette frustration au bargaining team ?

Le problème, c'est qu'on est informés après que le processus ait commencé. Après ça, tu prends ta casquette de manager et tu vas faire ce pour quoi tu es payé même si t'es pas d'accord.

Les cadres ne sont pas convaincus que la direction prend nécessairement les bonnes décisions.

OK. Et quelles sont les occasions qu'ils ont de le dire à la direction ? Quand est-ce que les cadres disent la direction qu'ils ne sont pas d'accord ?

Est-ce que tu penses que la direction écoute ce que pensent les cadres ? Je pense qu'ils ne sont pas du tout ouverts à ça. C'est du moins l'impression qu'ils donnent.

Est-ce que tu as envie de participer à la mise en œuvre de solutions ?

Oui, c'est pour ça que j'ai poussé si fort à la mise en place de ce forum des techniciens.

Maintenant, est-ce que j'ai envie d'aller au bargaining team ? Non, merci. Tout est mélangé, c'est n'importe quoi n'importe comment.

On n'a pas besoin d'aller au bargaining team, je veux me concentrer sur les discussions qui concernent la R&D. Ca ne m'intéresse pas d'aller écouter qu'il n'y a pas d'eau chaude dans les douches de la production. Il faut laisser gérer les choses par les gens qui sont directement concernés.

Je passe à tout à fait autre chose ! Comment est-ce qu'on gère un labo et comment est-ce que la relation avec les responsables de labo ? Articulation entre techniciens, middle management et cadres 4+ ?

OK, le découpage est pas exactement comme ça mais le problème principal qu'on rencontre, c'est que la communauté R&D ne rapporte pas à 1 seul chef. Ils sont très hétérogène. Donc c'est déjà pas évident à gérer. Tu n'as pas de représentant unique de la communauté R&D. Alex est un représentant mais il peut décider des choses mais pas les imposer aux autres managers R&D.

Dans le labo en tant que tel, tu as les professionnels (les middle managers) qui le plus souvent travaillent en binôme avec un technicien. Ca n'a donc pas de sens de leur donner la charge administrative de la gestion d'une seule personne. Mais par contre, ils sont en charge de faire les objectifs et les évaluations. Parce que, je l'ai eu dans le passé. Je peux pas évaluer un technicien avec qui je ne travaille pas. Je ne sais pas ce qu'il a foiré ni pourquoi et je peux pas le juger. Les professionnels sont plus à même de faire ça.

Pour passer encore à autre chose, comment tu vois le rôle du HR ?

C'est une fonction qui supporte qui dans un monde idéal s'assure que la structure gestion carrière, rémunération soit le plus transparent et le plus cohérent possible et que ça reflète la position de la société. Ils aident à la gestion des gens, support avec les cas les plus difficiles. Il y a vraiment un aspect stratégique de mettre le cadre dans lequel on opère et plus opérationnel de voir comment on opère et comment on gère les cas difficiles.

Niveau opérationnel, c'est engager et intégrer le personnel, le support au relocation ou alors gérer les cas difficile. Avoir un partenaire qui puisse t'aider à rediriger la personne. C'est plus la gestion des cas individuels.

Est-ce que le rôle du manager est de veiller au bien-être de son personnel ? Oui, c'est essentiel mais il faut le soutien du HR

Comment toi, tu sais que untel va préférer travailler en cosmétique plutôt qu'en construction ? Est-ce que ce sont les middle managers qui te le rapportent ou est-ce que tu le sais autrement ?

En général, les gens viennent directement me le dire. On dit parfois que les gens ont peur de venir dire quand ça va pas mais c'est pas l'impression que j'ai. En général, les trucs qui ne vont pas ils n'ont pas peur de gueuler.

On arrive à la fin de notre entrevue. Est-ce qu'il y a quelque chose que tu souhaites ajouter ?

Le plus important pour moi c'est que les problèmes qui ont mené à la grève sont toujours latents. Si on ne les aborde pas à la racine. Et je pense qu'il y a une part de maladresse de la direction et du HR dans la manière dont ils gèrent les choses.

Lors de la dernière vague de licenciements du mois dernier, comment est-ce que les gens du labo ont réagi ?

Les cadres, on les vire comme ça (claquement de doigts), et on l'a vu. Mais les employés on ne les vire pas. En tant que technicien, tu as intérêt à être vachement bien avec les syndicats pour qu'ils protègent ton job.

Pour les techniciens, les syndicats ne servent qu'à ça ! Protéger leur job. Si j'étais technicien, je serais syndiqué à fond ! Mais pour les trucs qui les motivent dans leur boulot, ils ne sont pas représentés par leurs syndicats.

Donc les plus inquiets, c'étaient les cadres, pas les techniciens.

Tiens et en parlant de ça, pourquoi tu n'es pas syndiqué ?

Tu as vu les représentants des cadres ? Ils subissent. Ils n'ont rien à dire. C'est logique, je pense aussi qu'on est aussi dans une autre position. Si je fais pas mon boulot, c'est normal que la société me vire et il n'y a pas de syndicat qui va me protéger.

Je suis censé prendre des décisions pour la société et je dois assumer les responsabilités que je prends. Si je ne remplis plus ce job, ben c'est normal qu'on me vire.

Entretien Louis

Site Manager – 11/05/2012 – 40 min

Louis a plus de 20 ans d'ancienneté dans l'entreprise. Il a beaucoup travaillé à l'étranger et particulièrement en Asie.

Il est chimiste de formation et a un MBA.

Il est souvent désigné comme « La Direction » dans les autres interviews.

Quelle est ta définition du dialogue social ?

Ah, vaste question ! Il y a 2 définitions, d'après moi, la théorique et la réalité.

La théorique concerne tous les travailleurs de la société. En principe, il y a 2 parties qui parlent et qui s'écoutent.

Dans la réalité, il y a 2 monologues, le monologue patronal et le syndical. Le discours syndical est fortement orienté ouvriers. Dans tous les cas, comme ce sont 2 monologues, il y a un manque d'écoute flagrant.

Et du côté patronat ?

Il y a un vrai problème de structure. Le dialogue social est conçu pour un modèle d'entreprise belge avec une structure hiérarchique belge. C'est-à-dire une organisation très hiérarchisée.

Chez nous, c'est différent mais on doit y appliquer le modèle belge, on n'a pas le choix. Et ça a des conséquences sur tout le monde.

L'autre question qu'on peut se poser c'est si les moyens de pression font partie du dialogue social ? Jusqu'où est-ce qu'ils peuvent aller ?

Tu pourrais peut-être, dans ton travail, explorer comment se déroule le dialogue social dans les sociétés US. Regarde en Allemagne, ça se déroule de manière tout à fait différente aussi. Il y a une vraie collaboration entre les syndicats et le patronat mais c'est la société tout entière qui est organisée différemment.

Chez nous, on pratique la politique de la porte ouverte. Tout le monde peut venir me parler.

Le vrai problème, c'est qu'il n'y a pas de mécanisme de contrôle du dialogue social. Rien n'est fait pour vérifier qu'il n'y a pas de débordements. Le contrôle étatique n'est pas efficace. Il est tout simplement inexistant ou pas appliqué. Mais c'est culturel, en Belgique, regarde, les syndicats n'ont même pas de personnalité juridique.

Oui, je sais, j'ai trouvé une proposition de loi qui date de 2005 qui visait à donner une personnalité juridique aux syndicats. Mais ça n'est pas passé. Apparemment, c'est un lobby puissant. Le texte était pourtant vraiment bien fait et les justifications bien

documentées. Il parlait du manque de transparence dans la gestion et surtout de toutes les asbl satellites. Mais ça ne passe pas...

Oui, on n'imagine pas à quel point les syndicats sont puissants en Belgique et ils mettent tout en place pour qu'on ne puisse pas les contrôler.

Et toi, comment vois-tu ton rôle dans le dialogue social ?

Unitaire !

Je reste en retrait. Je suis l'arbitre au-dessus de la mêlée. Et aussi curieux que ça puisse paraître, les syndicats continuent à respecter ça.

Tu expliques ça comment ?

Je ne sais pas. Mais je dois être le dernier recours. Tu sais, il y a un truc marrant en Belgique, on peut se taper dessus et quand c'est fini, repartir bons amis.

Le plus important, c'est de parvenir à influencer la délégation syndicale pour atteindre les objectifs qu'on s'est fixés.

Et ça c'est le leadership : parvenir à faire faire par les autres ce qu'il a envie d'obtenir. Et c'est réussi quand les gens continuent à faire ce que tu les as poussés à faire même quand tu n'es plus là.

Ne l'ébruite pas ! Sinon, je suis grillé.

Mon âge joue aussi dans la façon dont je considère mon rôle. Je suis un baby-boomer, donc, la caractéristique c'est que je fais ce que je veux. Je n'ai pas de limite. Je veux dire que je n'ai pas de limite dans ce que je propose. Mais je respecte le cadre.

C'est parfois très lourd aussi. Se retrouver seul à la tête d'une société, s'il n'y a pas de cadre, ça peut mal tourner.

Comment perçois-tu les employés du bâtiment R&D ?

Il faut bien avouer qu'on les a un peu oubliés. Mais ils ont droit à la même chose que tout le monde.

En fait, ils ont vraiment été les victimes dans tout ce qui s'est passé l'année dernière. Ils sont coincés dans le système.

Mais il est clair qu'ils sont la prochaine cible des syndicats.

Ils vont vouloir faire passer la barémisation de tous les employés et ont besoin de convaincre les employés R&D. Ils ont besoin de renforcer leur pouvoir dans cette catégorie de travailleurs

Et les managers du R&D ?

Eux, ils prennent les décisions business. C'est comme ça que ça fonctionnait quand j'étais plus jeune. J'étais en production vers 1989. Il y avait l'équipe qui gérait les relations avec les syndicats. Il faut dire que c'était pas comme maintenant, d'abord, on était beaucoup moins et

on n'avait pas les mêmes syndicalistes. Moi, j'étais tenu à l'écart. J'en étais un peu frustré mais je n'avais pas besoin de mettre mon nez là-dedans.

Les managers de R&D n'ont clairement pas envie de gérer la partie sociale de la société. On a un mal fou à les faire participer au bargaining team.

Il faut bien dire que c'est notre plus grave problème. Ils ne s'investissent pas et puis viennent nous dire que c'est notre faute si on en arrive à des situations comme celle de l'année dernière.

Et les excuses qu'ils me donnent me donnent vraiment l'impression qu'ils ont peur de s'investir et de prendre des risques.

La difficulté, c'est qu'il y a une grande différence de structure hiérarchique entre l'organisation en production et celle de la R&D. En production, on a une hiérarchie claire, pyramidale.

En R&D, le représentant de la R&D n'est pas le chef de tous les chercheurs et de tous les techniciens. Or on veut avoir un représentant de la R&D dans le bargaining team. Le problème c'est qu'il n'a pas l'autorité sur tout le monde. Comment est-ce qu'on peut amener quelqu'un à participer à une prise de décisions qu'il ne pourra que difficilement faire appliquer par la suite.

On devrait pouvoir convaincre le R&D leadership team. Depuis quelques semaines, j'ai envoyé le HR y participer. Il faut que ça vienne d'eux.

Entretien Marguerite

EUR application engineer Manager – 03/05/2012 – 45 min

*Marguerite a 6 ans d'ancienneté dans l'entreprise
Elle est cadre 4+ et est ingénieur de formation*

Pour toi, c'est quoi le dialogue social ?

L'idéal, c'est quand on se retrouve autour de la table, sans tabou et que chacun puisse s'écouter avec bon sens. Il faut que ce soit fait avec honnêteté et franchise de part et d'autre et pas défendre des causes perdues. Ca n'a pas de sens.

D'après toi, qui sont les interlocuteurs de ce dialogue ?

La direction et les syndicats. Ils doivent prendre de bonnes décisions de manière objective. Note que chez nous, on n'est pas trop mal, chez Arcelor, par exemple, c'est pas possible tellement il y a de la malhonnêteté.

Mais bon, il faut que les syndicats soient les représentants de toute la population ! Il faut voir quelle est la représentativité des syndicats.

On a peur que les syndicats reprennent la main sur la population R&D. Or nous, ce qu'on veut c'est assurer le bien-être des gens au boulot.

Il faut quand même garder en tête que les perspectives de croissance du site sont basées sur la capacité à long terme.

Il faut que les gens soient motivés et on voit que les éléments qui motivent les gens ne sont pas les mêmes pour les opérateurs et pour les employés. On l'a vu au dernier forum des techniciens. . Quand Pierre a fait sa partie et qu'il a demandé aux gens ce qui était important pour eux, ils n'ont pas mentionné leur salaire mais il ont listé tous les éléments qui sont déjà en place comme les horaires flexibles, les jours de congé, etc. Le syndicaliste était là et il ne semblait pas comprendre que le salaire n'ait même pas été mentionné.

Et toi, comment vois-tu le rôle de manager ?

C'est avant tout être à l'écoute et comprendre les besoins et les inquiétudes de ses direct reports. Il faut les rassurer, se battre pour faire passer les messages.

En fait, c'est un rôle de tampon entre la pression du haut et la réalité du terrain.

C'est quoi la pression du haut ?

Ben par exemple, les présentations corporate. On est censés les adapter et les transformer pour que le message passe et qu'il motive les gens à délivrer les objectifs.

On doit faire le lien pour que l'info du corporate puisse passer et en plus, on doit donner les moyens de réaliser les objectifs.

C'est finalement un rôle de facilitateur aussi.

Et comment tu vis ça, toi ?

Moi ? 卍 Je le vis bien ! Depuis 2008, je suis manager de personnel. C'est un challenge ! Si tu veux vraiment bien le faire, le people management, ça te prend un temps dingue. Etre à l'écoute des gens, ça te prend énormément de temps et quand tu fais ça, ton boulot n'avance pas mais en même temps, les retours son super positifs. Je pars du principe qu'il faut être honnête et qu'il faut partager avec les gens, ne pas leur cacher des choses. Moi, je tire une grande satisfaction personnelle à être une sorte de locomotive.

Est-ce que tu estimes que tu reçois toujours toutes les informations nécessaires pour bien faire cette partie de ton boulot ?

Non, pas vraiment et en plus pas du tout au moment de la grève.
En plus, j'étais en Chine à ce moment-là, mais je me suis vite rendu compte qu'en Belgique, ils n'étaient pas plus informés.

On n'a pas non plus d'info sur la puissance des syndicats chez nous. Ni sur les risques qu'on court.

Parfois, tu en arrives à te demander : « Est-ce que j'aurais fait ça si j'avais su ? »

Regarde avec le X-mas lunch, on dit d'un côté au R&D qu'on supprime les X-mas lunches cette année à cause des restrictions budgétaires mais personne, chez les cadres, ne savait qu'on était obligés de le faire pour les employés parce que c'est inscrit dans la convention collective !

Bon, cette convention a été présentée à tous les managers R&D après la X-mas.

Et pour les élections sociales ?

Pff, on n'a pas été plus informés !
Imagine les cadres étrangers dans tout ça ! Ils ne comprennent rien !

Si un cadre me pose la question, je ne sais pas quoi lui dire...

Qui communique quoi, quand et comment ?

Ca dépend du message.
L'info aurait dû être donnée par le HR et suivie par les managers.

Ca cause de grandes frustrations.

Par exemple, on nous a annoncé qu'on a commencé à licencier les low performers à travers le globe. C'est une info qui vient du corporate et qui est relayée au sein des business units. Et c'est bloqué au niveau des managers des BU. Ca passe pas en R&D.

On n'a pas eu l'info par le HR.

Pourquoi ne pas avoir de double communication relayée par le HR local ? Si on ne favorise pas plusieurs canaux de diffusion, on risque de perdre l'info !

Comment perçois-tu le HR justement et quel est son rôle selon toi ?

La perception ? C'est simple, la R&D sont les oubliés de la direction et des RH.

On n'a pas les mêmes niveaux de préoccupations.

Regarde, Sylvain a vécu quelques frustrations au niveau professionnel, le hasard a voulu qu'on recrute Blaise qui s'est révélé être un activiste. Sylvain s'est laissé influencer par son discours et il est allé sur les piquets pendant la grève... Pourtant, quand tu discutes avec lui, c'est un garçon très raisonnable mais il est très influençable.

Tu sais, avant, il y avait des communications de manière très proactive. Les managers se sont senti acteurs à cette époque !

Mais cette fois-ci, on a l'impression d'avoir été pris en otage. Pas possible d'aller travailler ni de communiquer avec nos gens.

Il faut dire que les employés on eu ce sentiment-là aussi.

Maintenant, Manolo (ndlr : directeur RH actuel) veut que l'un d'entre nous aille au bargaining team... c'est un leurre ! On va aller y faire de la figuration ! S'il s'imagine que c'est ça qui va permettre d'assurer un lien entre le HR et la population R&D... L'objectif qu'il poursuit n'est pas clair.

Il faut d'abord formaliser un mode de communication entre HR et les employés R&D. Et surtout, faire attention au positionnement des cadres là-dedans. Il faut faire attention à l'articulation N+1 et cadres 1, 2, 3.

Entretien Mathieu

Sr Application Engineer – 21/05/2012 – 60 minutes

*Mathieu a 3 ans d'ancienneté dans l'entreprise
Il est cadres niveau 2 en recherche et développement.
Il travaille pour Jérôme avec Laurent*

Qu'est-ce que le dialogue social pour toi ?

Pour moi, c'est entre la direction et les employés. La définition du point de vue du HR, c'est poser les problématiques et discuter des solutions à mettre en place. C'est avant tout le boulot des responsables du site et du HR en particulier. C'est leur mission d'essayer de percevoir le ressenti des employés et surtout du point de vue émotionnel.

Là où le bât blesse c'est que les partenaires, pour moi, ne sont pas représentatifs. Il ne devrait pas y avoir que les syndicats. Je ne dis pas qu'il n'en faut pas, ils sont nécessaires parce qu'ils sont les représentants officiels. Mais je trouve qu'aujourd'hui il manque des représentants et surtout les leaders de groupe. Je pense que je suis mieux placé que mon chef pour discuter. J'en connais beaucoup plus que lui sur le ressenti du groupe. D'un autre côté, tu sais que si tu entres dans un syndicat, ta carrière est finie.

Et en face des travailleurs ?

Il y a eu des changements au HR, on a reçu une note là-dessus mais j'ai pas retenu en quoi ils consistent. Je sais que Manolo est rentré dans le jeu. Je ne sais pas ce qui va changer mais je sais que Bernard est très carré.

Il y a eu un vrai désaveu des employés pendant la grève. Par rapport à la grève je veux dire. Ils n'ont pas compris pourquoi c'est allé si loin.

Ils ont quand même voté en faveur de cette grève !

Oui mais je pense pas qu'ils réalisaient où tout ça allait aller.
Pour moi, les syndicats sont créés pour représenter les employés mais il y a une énorme différence entre leur rôle et leurs actions. Quand ils sont dans l'action, ils oublient leur rôle de représentants.
Moi, j'ai rencontré plus de gens qui étaient contre la grève que pour.

Ils n'ont pas voté alors ? Parce que quand même, il n'y a eu que 18 personnes qui ont voté contre...

C'est probablement ça.

Il y a franchement une déconnexion entre les opérateurs et les employés R&D. Il faudrait des représentations différentes.

Ils n'ont pas les mêmes attentes, les mêmes aspirations et donc pas les mêmes revendications. Du point de vue du boulot, tout est différent aussi, ce ne sont pas les mêmes pressions ni les mêmes motivations ni les mêmes objectifs. En production, ils ont des objectifs très court terme et au labo, c'est le contraire, on travaille sur des projets très longs. La pression n'est pas la même non, plus. Ils sont pressés par le temps et la qualité en production, chez nous c'est les résultats qui doivent être fiables et reproductibles.

Les procédures sont différentes.

Personnellement, j'ai travaillé dans une PME et les conditions sont très différentes. Là, même en labo, on est dans le court-terme et les règles sont les mêmes en production et au labo. D'ailleurs on est très polyvalent. La recherche est au service de la production.

Pendant la grève, on a vu une vraie déconnection entre le discours et les communications du HR et les messages des syndicats. Ca ressemblait à une guéguerre, chacun communiquait pour désavouer l'autre, on aurait dit des débats politiques.

Les attentes sont différentes entre les employés de l'usine et ceux de la R&D. Il faut des communications plus orientées en fonction du public à qui on s'adresse.

Et toi, comment tu vois ton rôle ?

Moi, je suis niveau 2 en R&D, donc je n'ai en principe pas le droit d'encadrer du personnel. Ca, c'est la théorie... Dans la pratique, c'est moi qui gère les équipes au labo que ce soient les employés ou les cadres d'ailleurs. J'établis les plannings, les objectifs et je remplis les PIP avec eux. Evidemment, Jérôme repasse derrière mais il n'a pas le feeling que je peux avoir avec eux au quotidien.

En définitive, Jérôme ne sait pas ce que je fais.

J'ai un job particulier parce que je suis le spécialiste dans mon domaine. Et je travaille sur un projet un peu particulier et donc personne d'autre ici ne s'y connaît. Donc, c'est aussi moi qui fais le relais avec le client. Il me suit quand même mais à un haut niveau. Il n'a pas le temps de gérer les gens. Les détails ne l'intéressent pas. Il me fait confiance.

Tout de même, la situation n'est pas confortable. Je suis vraiment pris entre les gens du marketing et ceux de la R&D. Et du point de vue technique, personne ne sait ce que je fais.

Donc, ton rôle c'est de développer de nouvelles solutions techniques au niveau des produits ?

Oui, je fais le relais avec les clients dans le cadre du développement des produits. Ce sont des développements qu'on fait en collaboration avec les clients. Il faut traduire ça au niveau du labo et de l'autre côté, je participe à l'élaboration des stratégies avec les gens du marketing.

Et au niveau de la gestion d'équipe ?

Pour le moment, je suis le superviseur technique. J'ai aussi une fonction de protection de la propriété intellectuelle et donc je bosse avec le département legal aussi. Au labo, je mets les priorités, on a des réunions hebdomadaires pour planifier le travail parce que les gens ne

travaillent pas à 100% pour le projet, ils travaillent sur d'autres choses aussi. Donc il faut coordonner le travail avec leurs autres projets.

Mais j'essaye de le faire en collaboration avec les techniciens. Je leur demande leur avis sur ce que je leur présente et comment ça peut se réaliser.

Et en dehors du point de vue technique, tu te sens comment au labo ?

Bien, je pense que les gens sont contents et qu'ils comprennent. Ils se sentent entendus. S'il y a un problème, je gère tant que je peux et si je n'y arrive pas, je vais voir Jérôme.

Je discute aussi avec les gens du labo qui ne font pas partie de mon équipe pour qu'ils me donnent une impression un peu extérieure. Comme je ne suis pas leur superviseur direct, il y a une plus grande liberté d'expression. Ils hésitent moins à me parler. Il y a peu de chances qu'il y ait des conséquences.

Et s'il y a des choses à faire remonter, je fais le lien entre le management et le labo.

Et avec tes pairs, ça se passe comment ?

Au point de vue technique, on a de franches discussions entre scientifiques.

Pour ce qui est de la gestion des gens, je propose mon aide pour les faire profiter de mon expérience, mais jusqu'à présent, personne n'est venu me voir.

Pourtant, je sais qu'ils ont eu un problème avec le nouveau cadre qu'ils ont engagé pour gérer le labo.

Et je suis certain qu'ils ont d'autres problèmes. Il faut arriver à faire fonctionner un marketer et 2 project leaders. Ça génère des frictions. Ce sont des gens...

Ca m'est arrivé d'aller voir Laurent et de lui dire comment il est perçu mais c'est délicat.

J'ai l'impression que beaucoup de monde vient me voir pour vider son sac. Alors soit j'écoute et je ne dis rien, soit je rentre dans le lard et je dis que le chef fait pas son boulot mais je ne peux pas le faire à sa place'.

Tu as finalement un rôle de tampon ?

Oui ! Et en fait, j'ai le même rôle que Laurent.

C'est compliqué, j'ai à gérer des gens mais je ne suis pas officiellement en charge... Mais je le fais quand même.

Regarde Alice, elle, elle est cadre et elle a un rôle hybride. Elle est technique mais elle a un rôle commercial. Et en plus, elle est très attachée à la hiérarchie. Il faut gérer ça. C'est moi qui la supervise mais elle rapporte à Jérôme donc quand j'y eu à lui faire une remarque sur son boulot l'autre jour, elle a fait intervenir Jérôme. Heureusement, il a été au fond du problème et c'est passé.

Et puis maintenant, j'ai un mentor ! Mais il faut aussi trouver la bonne personnalité. Et je trouve que ça aurait dû être mis en place dès que je suis arrivé. Ça fait 2 ans que je suis là.

Pour passer à autre chose, quel est ton idée du rôle du HR ?

D'abord, c'est engager le personnel ! Faire les interviews et aider à la sélection. Ils le font avec les stagiaires aussi. J'ai noté qu'ils ont bien amélioré l'accueil des gens une fois qu'ils sont engagés.

Par contre, il n'y a pas de suivi des engagés. Il y a bien un suivi indirect avec le manager mais c'est pas assez.

Ils gèrent aussi la façon dont les gens se sentent. Ils doivent communiquer sur ce qui est fait pour les gens, pour le site, etc. C'est bien qu'ils fassent le Best Employer et des trucs comme ça.

Mais ils doivent être à l'écoute, ça c'est important. Avoir des réunions avec les nouveaux au bout d'un an et écouter comment ils se sentent.

Je trouve que le Dr Levert joue très bien ce rôle. Elle fait le suivi au niveau du stress, du ressenti dans le boulot. Mon sentiment est qu'elle pourrait vraiment jouer un rôle avec le HR. Le fait qu'elle soit extérieure et peut-être tenue par le secret médical, ça aide.

Mais le HR pratique la politique de la porte ouverte comme tous les managers ici, non ?

Si bien sûr, on peut aller voir le HR mais qui ? Tu sais qui fait quoi là-bas ? Bernard dit qu'on peut aller le voir mais est-ce qu'il est la bonne personne ? Il ne peut pas voir tout le monde. Il a d'autres choses à gérer, à commencer par son équipe ! D'ailleurs le terme directeur le met dans un rapport hiérarchique.

Moi, je pense que c'est le manager qui doit être beaucoup plus à l'écoute. On devrait pouvoir avoir des discussions plus ouvertes et plus franches.

Comme je te disais, certains techniciens de labo ont des discussions plus ouvertes et plus franches avec moi parce qu'il n'y a pas de ligne hiérarchique entre eux et moi.

Entretien Nicole

Commercial Manager – 03/05/2012 – 45 min

Nicole fait partie du Bargaining Team (équipe de cadres en charge des interactions avec la délégation syndicale)

Elle a 15 ans d'ancienneté

Elle ingénieur de formation

Qu'est-ce que le dialogue social signifie pour toi ?

C'est une communication qui va dans les deux sens au sein de la population d'employés dans l'entreprise : entre le management et les employés. C'est discuter et trouver des solutions.

Dialogue, ça veut dire que ça va dans les deux sens.

Ici, c'est ça qui manque. Ce sont les syndicats qui parlent au reste et il n'y a pas de retour vers la population.

Les syndicats sont censés représenter tous les travailleurs mais ils manipulent les messages.

Je me dis que les autres employés ont parfois envie d'avoir un autres son de cloche...

Comment conçois-tu ton rôle en tant que manager et partie prenante dans la bargaining team ?

Ca fait 2 ans que je suis dans le bargaining team. A l'époque, j'y suis entrée parce que j'étais en charge du process engineering en production. J'y suis restée parce que quand je suis passée dans le bâtiment R&D, j'étais la seule qui avait de l'expérience. Même si ça n'a plus beaucoup de sens que j'y sois encore puisque je n'ai plus d'employés sous ma responsabilité mais à l'époque, j'avais 2 techniciens qui me rapportaient.

On a eu un problème dans le labo au point de vue de la sécurité et on m'a demandé d'être le relais pour la R&D.

Je fais donc le lien pour la R&D en délégation syndicale même si je n'ai plus de lien avec la R&D puisque je suis passée dans un département commercial.

Le HR a bien demandé une représentation de quelqu'un de la R&D pour rejoindre le bargaining team mais ils n'ont pas de temps à y consacrer et n'y voient pas d'utilité ni la pertinence. Et c'est vrai qu'on n'aborde pratiquement jamais de problèmes liés à la R&D. La majorité des sujets qu'on aborde sont des sujets de la production et liés aux opérateurs. Je me demande moi-même parfois ce que je fais là...

Quand tu étais manager responsable des techniciens de labo, comment percevais-tu ce rôle ?

En fait je me suis rendu compte qu'il y a déjà la barrière de la langue à passer. Tous les messages officiels sont en anglais, et ça, ça fait que les gens ont plus tendance à écouter les rumeurs. Il faut donc qu'il y ait un bon suivi du manager avec les techniciens. En plus, là où j'étais, les techniciens avaient pas mal de contacts avec les opérateurs, il y avait beaucoup de désinformation qui venait des syndicats. Il fallait recouper l'info et rattraper, démonter les argumentations et les perceptions.

Il faut vraiment être à l'écoute des problèmes des techniciens de labo sinon, ça peut vite mener à des dérapages.

Je peux te donner une anecdote ?

Oui ! J'en suis friande ! ㄥ

Eh bien, on a eu le cas une fois, le chauffage était tombé en panne dans le labo. Il a fallu un certain temps pour que le manager s'en aperçoive. Mais dès qu'il s'en est rendu compte, il a pris les mesures pour que ce soit remis en ordre.

Entre temps, les syndicats avaient été mis au courant. On a évité le scandale de justesse.

Il faut en fait être en alerte tout le temps et surtout prêter attentions aux plaintes non formulées.

Au jour le jour, le problème, c'est que les gens se débrouillent, au lieu de faire intervenir le manager, ils s'adressent à l'un ou à l'autre et ça revient aux oreilles des syndicats qui le montent en épingle.

Mais pourquoi s'adressent-ils aux syndicats plutôt qu'au manager ?

Tout dépend des gens. Certains vont s'accommoder d'un problème sans rien dire à personne. Ils subissent jusqu'à ce que ce soient les syndicats qui s'en rendent compte. D'autres vont faire le pied de grue chez le manager jusqu'à ce que le problème soit réglé.

Il y a les problèmes ponctuels qui pourrissent le quotidien.

Il y a aussi le fait que souvent, les gens ne savent pas très bien sur quoi ils travaillent, je veux dire qu'ils n'ont pas d'explications sur la finalité de ce sur quoi ils travaillent.

Mais ça dépend du type de manager qu'ils ont, du type de management.

Il y en a qui se disent : « je suis dans ce labo, j'ai ce problème et tout le monde s'en fout ! »

L'implication des managers n'est pas la même dans tous les groupes et puis, les managers tournent énormément et le problème de prise électrique ne fait pas partie des éléments qui se passent de l'un à l'autre.

Est-ce que le dialogue social s'arrête à la porte des réunions avec la délégation syndicales ?

Non, il se construit au quotidien.

Le PIP est un instrument pour partager le ressenti entre un manager et son employé. On pourrait l'élargir au fonctionnement de l'équipe.

Il faudrait instaurer une écoute mais à la longue il faut aussi être entendu...

Est-ce que tu sais, en tant que manager, ce que l'organisation attend de toi ?

Oui, on nous le dit assez souvent, en leadership team du business et il y a le réseau de managers au sein du business, on se réunit souvent pour discuter des directions à prendre pour rester en ligne avec les objectifs de la corporation. En plus, on a les quarterly forums pour les managers. On nous informe des attentes et on nous charge de cascader l'info au sein des équipes en la ré-explicant.

Je dois dire qu'on a des discussions très ouvertes mais entre managers.

Au niveau de la corporation, on a le même type de messages : les attentes, du point de vue théorique de la corporation.

Et au niveau de ton rôle ?

Le premier objectif de tous les managers et de compléter les PIP des gens qui lui rapportent : communiquer, développer, établir le plan de carrière et il y a le point sur la sécurité.

Par contre, on ne nous donne pas vraiment de recette pour mettre tout ça en œuvre. Voici les outils, vous devez vous en servir... Mais on ne nous dit pas vraiment comment. C'est à chacun de faire comme il le sent. Beaucoup reste basé sur le feeling. Par exemple, on n'a pas d'obligation de tenir des team meetings. Mais ça va de pair avec l'autonomie et la liberté de mise en œuvre de son propre style de people management.

Avant, on a quand même eu des sessions d'information sur la manière de remplir un PIP mais ils ont sorti la nouvelle form cette année et on n'a pas eu de mode d'emploi.

Est-ce qu'il y a des formations pour les managers ? Et pour le people management en particulier ?

Oui, on a tout un paquet. Quand on passe manager, on suit un plan de formation : situational leadership, influence management etc. Mais ça reste quand même une démarche personnelle et volontaire, il n'y a pas d'obligation. On a aussi les formations en ligne sur l'intranet qu'on peut suivre quand on veut.

Par contre, on n'a pas de « recyclage » quelqu'un qui est passé manager il y a 10 ans n'a pas d'obligation de se recycler.

Merci pour toutes ces informations, est-ce que tu souhaites ajouter quelque chose ?

Il ne faut jamais oublier l'aspect humain. On peut rencontrer tous les styles de managers et tous les types d'employés.

Entretien Paul

Ancien directeur de site – 06/06/2012 – Durée : 40 min

Au début de l'entretien avec Paul, je lui ai exposé brièvement le sujet de mon étude. Il a ensuite pris la parole et ne me l'a jamais rendue. Je tenais à avoir sa vision du dialogue social en tant qu'ancien directeur du site. Jean est proche de la pension et a une très grande expérience de la société. J'ai pris le parti de le laisser me parler sans plus diriger le sujet.

Les syndicats chez nous ne font pas partie de la société. Ils viennent avec des idées de l'extérieur ! Ils ne réalisent pas que nous sommes une société capitaliste. Regarde ce qui se passe avec le bonus annuel. Il faudrait que tout le monde ait la même chose.

Quand tu discutes avec eux, ce qu'ils te racontent, c'est du Zola et puis quand tu vas voir comment ils bossent, c'est le club med' ! Allez, c'est vrai, il y a 15 ou 20 ans, c'était encore des métiers vraiment pénibles mais maintenant, ils ont toutes les machines qui les aident. Y en a plus un qui doit lever des poids à longueur de journée ! Ils n'ont qu'à appuyer sur un bouton et c'est l'élévateur qui le fait.

Ce qui manque vraiment chez nous, c'est une éducation au syndicalisme des cadres. Former les gens à former un bloc solide qui a des idées claires sur les droits et les devoirs des syndicats.

Quand tu regardes la position des ouvriers, ils ne travaillent pas pour un patron, ils travaillent contre un patron. Ils usent tous les systèmes de protection ce qui ne fait que les dénaturer. Et il est vraiment difficile de les influencer ou de les changer.

Mais bon, il faut avouer que chez nous, on a des bons gars, il y a des ronchons mais c'est la vie. Dans l'ensemble, ce sont des gens raisonnables.

Par contre, les employés, ce n'est pas un groupe homogène. Avec eux, la clé, c'est de les informer, de les motiver et de les armer pour argumenter. On pourrait aussi leur donner un cours sur les syndicats.

On pourrait aussi leur donner l'histoire de ce qui s'est passé pendant la grève. Et puis leur expliquer les droits et les devoirs de chacun et les limites de l'action syndicale.

Le problème c'est que les managers ont peur des gens. Ils n'ont pas de ligne claire vis-à-vis des syndicats. Ils ne savent pas non plus ce qu'on peut, ce qu'on peut pas faire.

Si on mettait ce genre de cadre, les gens auraient une attitude beaucoup plus sereine.

J'ai travaillé au CPPT, et je leur disais : « arrêtez de venir avec des revendications, venez avec des demandes et des propositions ! Si c'est faisable, je le ferai ! »

C'est une négociation comme toutes les autres, si tu prends une position noire, tu dois être prêt à aller vers le gris. L'issue d'une négociation, c'est pas d'obtenir ou blanc ou noir, tu as toutes les nuances de gris entre.

Dans notre ligne de conduite, on ne laisse pas de marge de manœuvre pour la négociation. Et du fait qu'on n'a pas de ligne de conduite claire, on en arrive vite à la confrontation.

Quand on discute avec la délégation syndicale, on leur impose toujours le non.
On ne travaille pas avec les syndicats, on se confronte à eux !

Il faut voir la négociation comme un jeu. Dépassez le débat ! Du coup, c'est moins conflictuel.

Il faut que Louis donne le ton à son équipe de négociateurs.

Dans l'usine des Etats-Unis, ils ont abandonné tout le pouvoir aux ouvriers !
Là-bas, la pension des ouvriers est calculée sur les 3 meilleures années de salaire. Les ouvriers travaillent en équipe. Du coup, chaque année, un ouvrier de l'équipe est désigné par les autres membres de l'équipe pour faire toutes les heures supplémentaires cette année-là. Le superviseur n'a rien à dire. Et ils font ça pendant 3 ans. (NDLR : aux USA, c'est l'entreprise qui constitue le fond de pension de ses travailleurs et qui se charge de payer les pensions)

L'usine belge a toujours eu la réputation d'être un site de grèves parce qu'on a toujours empêché les syndicats de prendre la main. On n'a pas toujours tout concédé.

Si tu veux susciter l'engagement des gens, il faut leur donner des armes pour qu'il y ait un contrepoids. Il faut s'appuyer sur les gens engagés et les armer.
Mais la direction ne dit rien. Ils n'ont rien expliqué à personne.

Il faut arriver à bâtir sur des bases solides avec nos employés.

Avant, il y avait une différence de statut entre les ouvriers et les employés. Maintenant, tout le monde est employé. C'est d'ailleurs quand moi, j'étais site manager que tout ça s'est passé. A l'époque, on n'avait pas besoin de s'appuyer sur les employés dans les négociations. Quand le statut a été unifié, le poids des employés a changé. On n'en a pas assez tenu compte. On a pris 6 ans dans la vue. On aurait dû s'intéresser aux employés à l'époque.

Les employés, il faut travailler sur leur engagement et leurs motivations qui sont différentes de ceux des ouvriers.

Et il y a le middle management. Il faut travailler sur leur engagement aussi au côté des employés.

Mais il faudrait qu'ils se bougent aussi. T'as déjà remarqué qu'il n'y en a qui ne descendent jamais labo ! Il faut que les managers R&D exigent de leurs gens qu'ils aillent au labo. Qu'ils s'intéressent à leurs gens. Ca motive les gens, et quand ils sont motivés, ils t'écoutent.

Quand moi, j'y étais, j'ai dû faire face à la grève des employés. Je me suis retrouvé tout seul dans une salle avec 60 personnes devant moi et on a tous discuté.

Le challenge pour la direction dans ces cas-là, c'est de trouver des forums pour s'exprimer.

Ils devraient aussi un peu plus s'appuyer sur des gens comme moi, je suis tout à fait prêt à partager mon expérience.

Entretien Pieter

Manager R&D - Néerlandais – 11/05/2012 – 60 min

*Pieter est niveau 4+, il est chimiste et travaille pour l'entreprise depuis 6 ans
Isabelle travaille pour lui*

Qu'est-ce que le dialogue social signifie pour toi ?

C'est fournir le cadre dans lequel on travaille. Ca permet de prendre en compte les contraintes de l'environnement et d'adapter la stratégie de l'entreprise. Il ne doit pas y avoir de distinction entre les gens. C'est une opportunité pour poser des questions et le lancer une discussion. On pourrait même y avoir un débat sur les politiques.
En fait, il faut une incitation à mettre tous les problèmes sur la table.

Moi, personnellement, je n'accepte pas que quelqu'un soit mécontent et qu'il ne me le dise pas ou qu'il aille le dire ailleurs.

Je suis transparent mais il faut que tout le monde comprenne aussi.

Comment fais-tu pour t'assurer que l'information est bien comprise ?

On a des réunions avec toute l'équipe et on en discute.
Il faut bien dire qu'ici on est libre de dire ce qu'on veut. Il y a d'autres sociétés où ça se passe autrement.

Par exemple, on a eu beaucoup de discussions à propos du merit increase. J'ai vu les gens un par un et j'y ai passé énormément de temps.

On a vraiment été dans la merde avec ce truc.
Il y avait eu un accord avec les syndicats qui disait une moyenne de 1.3% d'augmentation pendant 2 ans.
Cette année, le mot d'ordre qu'on a reçu du HR, c'est 1.1% et 0.2% pour les plus méritants.
Apparemment, ce point-là n'avait pas été discuté avec les syndicats.
Du coup, j'ai dû discuter âprement avec chacun de mes employés sur ce sujet et justifier à chacun le pourcentage que je lui avais attribué.

Pour moi, l'idéal, c'est le HR qui devait diffuser l'accord avec les partenaires sociaux. Il fallait une communication du HR local qui explique le standard appliqué pour le site. Comme ça, après, le manager peut suivre avec chacun individuellement.

Pour le Christmas lunch, ça a été le même genre de problème. Si on avait reçu des guidelines précises, il n'y aurait pas eu de discussions !

On ne savait pas avant que le christmas était obligatoire pour les employés. C'est Louis et son équipe qui doit neutraliser ça avant que ça devienne une issue...

Personnellement, moi, j'ai appris de cette situation. Pour ce qui est du merit, je n'investirai plus tout ce temps et puis devoir faire face aux frustrations dues à une communication générale pas claire.

Pour le christmas, il faudra une discussion au leadership team de la R&D et qu'on n'ai pas 2 messages différents s'il vient du leadership team R&D ou du leadership team du site.

Louis et son équipe...

C'est qui son équipe ?

Je sais pas bien, il y a le HR mais c'est vrai que c'est un peu abstrait pour la plupart des gens.

Quoi qu'il en soit, il faut que tout ce qu'on fait sur le site doit être aligné avec ce qu'on fait dans les différents groupes.

Il y a aussi un manque de visibilité. Or la visibilité du management, c'est important pour renforcer la crédibilité. Ca permet aussi de créer des moments de discussions informelles et des relations de respect mutuel. Si tu connais pas les gens, tu peux pas savoir ce qu'ils pensent.

Louis devrait être plus présent sur le terrain.

C'est vrai, on fait pas mal d'efforts pour que dans la pratique, il n'y ait pas de différence entre les niveaux hiérarchiques. Tout le monde pratique le principe de la porte ouverte. Les gens peuvent venir nous voir et nous parler quand ils veulent. Moi, je vais voir le HR et ça m'arrive de parler à Louis. Quand j'ai un truc à dire, j'y vais.

Mais il faut reconnaître la contribution de chacun aux objectifs de l'entreprise. Ca pourrait aussi aider à prendre la mesure des réalités de chacun.

Comment tu vois les techniciens de labo dans ce tableau et justement concernant leur contribution aux objectifs de l'entreprise ?

Le travail des techniciens est lié au développement des produits et des nouveaux produits. La gestion du laboratoire, c'est Isabelle qui s'en occupe. C'est elle le superviseur. Elle sert de shield pour que les gens puissent travailler sereinement.

Elle est cadre ?

Oui, niveau 1

Elle gère l'opérationnel, tout ce qui est planning. Elle est très efficace pour gérer le day-to-day.

Elle a créé une score card et gère l'input donné par les gens du labo sur l'état d'avancement des projets et elle répond aux questions.

On a aussi créé une Newsletter du labo.

Ah oui ? Je ne l'ai jamais vue, elle s'adresse à qui ?

A tout le département en Europe. On l'a aussi étendue au personnel scientifique d'Asie et d'Amériques.

Qu'est-ce que vous y mettez comme infos ?

On y met les highlights du labo et les success stories.

Tu as eu un retour de la part des techniciens là-dessus ?

Oui, c'est vraiment positif !

En plus, on n'a pas eu à le leur demander, ils ont activement donné un retour et très constructif avec des suggestions pour l'améliorer et donner de meilleures informations.

Ca leur fait du bien parce que ça donne une certaine visibilité au labo qu'ils n'avaient pas avant. Ca a généré des rencontres avec des gens qu'ils ne côtoient pas d'habitude et y a rien à faire, le face to face, c'est très important.

C'est vrai, quand tu mets un visage sur un nom, après, ça change tout même au téléphone.

On a fait un survey 6 mois après la première édition auprès des lecteurs : les technico-commerciaux, les business developers, les marketeurs et le feedback et très constructif.

On l'a partagé avec les gens du labo et les techniciens on beaucoup apprécié être en contact avec les business developers et les technico-commerciaux, ils ont pu voir ce que donne leur travail du côté clients.

On peut encore améliorer ça pour qu'ils puissent voir la part de leur contribution. On se rend compte que ça fait partie de leur motivation.

Je pense ici que c'est la transparence qui fait qu'ils se sentent valorisés.

Ce sont les éléments de leur motivation ? Tu vois autre chose ?

Oui. Il y a quand même une différence entre les techniciens de labo qui travaillent à améliorer les produits et les techniciens qui bossent uniquement sur du développement.

Mais malgré tout, tu vois que le salaire est une chose mais qu'il y a aussi le job security et la reconnaissance.

On arrive au terme du temps. Est-ce qu'il y a quelque chose que tu voudrais ajouter ?

Je reste frappé par le côté antagoniste du dialogue social en Belgique. On n'a pas cette polarité en Hollande. J'ai vécu une délocalisation dans mon job précédent et il n'y a pas vraiment eu de conflit ouvert comme ici l'année dernière pour un sujet qui était quand même moins grave !

On devrait pouvoir interagir en toute confiance et particulièrement entre les techniciens et les managers. On fait quand même tout pour être transparents.

Annexe 2 : Grille d'Analyse

Thèmes	Catégorie	Mots-clé	Nuances
Grève	Pris au dépourvu Pas préparés Pas informés Victimes otages	Risques	
Communication	R&D vs Production	R&D oubliés	
		R&D victimes	
		R&D cible des syndicats	
		Structure hiérarchique matricielle vs pyramidale	
		Motivation	Reconnaissance
		Prod plus informés que R&D	Securité d'emploi
		Déconnexion	
		Top-Down	Communication corporate
		Bottom-up	« que des choses positives »
		Réseaux	
Audience		Adapter le message au type d'audience	
		Ecoute	Monologue
		Disponibilité	Porte ouverte
		Liberté d'expression	
		Transparence	
		Feedback	
		Partage de l'info	Retours positifs

		structure	
		Rôle unitaire	
		pyramidale	
		matricielle	
	Terrain	Spécificité locale	
		Modèle belge	
		Mesurer réalité de chacun	
		Type d'audience	
		Eloignement du N+1	
	Contrôle	Respecter le cadre	
		Fixer le cadre	
		Guidelines	
Aspirations	Cohérence		
	Climat de travail serein		
	Reconnaissance		
	Influence		
	Respect mutuel		
	Visibilité		
	Egalitarisme		
	Crédibilité		
	Investissement/engagement		
	Etre impliqués		
	Réaliser les objectifs de l'entreprise		
	Interlocuteurs	Direction/syndicats (ouvriers)	
		Patronat/syndicat	
		Management/employés	
		Employés/cadres	
		N+1, middle, tech labo	
		Abstrait	
		Fixer un cadre	
Dialogue social	Objet	Trouver des solutions	

		cohesion	
		Euverer pour le bien collectif, commun	
		Prendre de bonnes décisions de manière objective	
		Régler ce qui concerne l'individu au travail, ce qui pourrait affecter, perturber son travail	
	nature	opportunité	
		Discussion	
		Débat	
		collaboration	
		Ecoute mutuelle	
		partage	
		consensus	
		Antagonisme/polarité	
		Honnêteté et franchise	
	Formes	Formel	
		Informel	
Gestion	Temps	investissement	
		le quotidien	Problèmes qui pourrissent le quotidien
		Perspectives à long terme	
		continuité	
	ressources		
Managers	Role	Bouclier	
		Assurer le bien-être des gens au boulot	
	People management	Opérationnel vs stratégique	
		Evaluer : + et -	

		PIP	
		Valoriser	
		Accompagner	
		Ecouter	Plaintes non formulées
		Être entendu	
		rassurer	
		facilitateur	
		locomotive	
		Tampon entre la pression du haut et la réalité du terrain	
		Comprendre les besoins	
		Atteindre objectifs corporate	
		Aspects humains	
	Professionnels Cadres 1-2-3	Shield	
	Type de manager/management	constructif	
		Bon sens	
		amélioration	
		Motiver	
		Gérer les interactions	
		implication	
		Peut-être la source des problèmes aussi	
		Autonomie/liberté	
		autoritarisme	« je ne pratique pas l’authoritarisme »
		Performances	Valoriser les + performants Coacher les - performants Erreur = opportunité

	Mobilité	Paternalisme	
	Aveu de faiblesse		

Extraits des interviews

« Les managers R&D n'ont pas envie de gérer partie sociale »

« démonter argumentation et perceptions »

Incohérences :

Egalitarisme vs différence de statuts et de droits

Erreur = opportunité quand on gère les techniciens

Managers ont sentiment qu'ils n'ont pas droit à l'erreur

« J'ai pas abordé le sujet parce que je sais pas quoi leur dire »

« il faut d'abord formaliser un mode de communication entre HR et employés R&D et surtout faire attention au positionnement des cadres là-dedans. Il faut faire attention à l'articulation N+1 et cadres 1, 2, 3 »

Besoin de donner un sens

Absence des managers : plus libre de s'exprimer

Commer le lien hiérarchique pour fluidifier l'info

Représentativité d'un « délégué cadre » au bargaining team

« la visibilité du management, c'est important pour renforcer la crédibilité »