

ORGANISATION ET MANAGEMENT: LE DÉFI DE LA MESURE

You get what you measure

Pour un scientifique, disposer des bons outils pour être en mesure d'appréhender l'état d'un système et le piloter, est une préoccupation essentielle. Encore faut-il se doter des indicateurs pertinents car, comme le disent avec a propos les Anglo-Saxons: « you get what you measure ».

Dans toute entreprise humaine, s'agissant de piloter un système sociotechnique, on est confronté à un problème qui présente au moins deux défis. Il faut à la fois se doter d'indicateurs qui rendent compte de la performance globale attendue, mais aussi mettre à disposition de tous ceux qui contribuent à sa réalisation, les informations requises, en temps utile et au bon endroit, pour qu'ils puissent concrètement assumer leur part de responsabilité dans la conduite des opérations. C'est loin d'être évident, parce qu'il faut tout d'abord s'accorder sur ce qui caractérise la performance de l'entreprise, et parce que cette performance dépend de nombreux facteurs et d'interactions complexes entre les différents intervenants en présence. On vérifie d'ailleurs souvent, que ce qui peut constituer une bonne performance dans un métier ou un service, n'est pas nécessairement optimal au regard de la performance globale de l'entreprise dont il fait partie. Le débat classique entre les objectifs des acheteurs, de la maintenance et de la production d'une entreprise industrielle sont là pour nous le rappeler !

Le mythe ou la double impasse du « grand timonier »

La tentation est alors grande de simplifier. C'est ce qu'on observe aujourd'hui, quand on voit le poids accordé par les dirigeants d'entreprise aux ratios de productivité et de réduction des coûts, au détriment de la valeur des produits et services à créer pour répondre aux attentes de ses clients.

Ce que nous pourrions qualifier de « mythe du grand timonier », revient à faire une double impasse par rapport à la réalité vécue sur le terrain.

La première se rapporte à la finalité même de l'entreprise, dans la mesure où il est postulé que tous ses objectifs peuvent et doivent finalement se résoudre en termes de résultats financiers (pour l'actionnaire).

La seconde concerne le pilotage opérationnel des activités, lorsque le management s'imagine que la référence aux valeurs, normes, procédures et autres injonctions de l'encadrement sera suffisante pour que les salariés produisent les résultats attendus.

Ce mythe tend même à devenir réalité, dès lors qu'il s'incarne dans le gant de fer des systèmes ERP : systèmes qui souvent, faute d'avoir été conçus et paramétrés pour faciliter la conduite des opérations sur le terrain, contribuent à alimenter le déficit de sens dans la relation entre l'entreprise et ses salariés.

On voit bien les limites de cette approche. D'abord parce qu'au delà des enjeux financiers, d'autres objectifs sont à formuler et à prendre en compte pour donner du sens au travail et à l'engagement des salariés. Ensuite, parce que la nature même des activités de production de biens ou de services est de plus en plus centrée sur la gestion d'événements qui exige une véritable capacité d'initiative locale, en temps réel.

On ne peut à la fois déclarer la nécessité de développer la compétence et la responsabilité de tous les acteurs de l'entreprise, sans définir des finalités et des objectifs dans lesquels ils peuvent se reconnaître et sans éla-

borer, en intelligence avec eux, les principes d'action et les outils de pilotage auxquels ils pourront se référer, au moment et à l'endroit même où se présenteront les événements qu'ils auront à gérer dans leur métier.

Rétablir le lien entre métier et système de gestion

Lorsqu'on analyse ce qu'un opérateur doit encoder, les procédures qu'il doit appliquer, les informations qu'on lui délivre, les objectifs et les résultats dont il est censé rendre compte, on constate que ceux-ci sont parfois très éloignés des préoccupations concrètes qu'il connaît dans l'exercice de son métier. Dès lors, se conformer aux exigences de cet arsenal gestionnaire, devient pour lui un pensum, voire une corvée, parfois même une source de malentendu.

Faites le test dans votre entreprise. Prenez un service ou atelier et demandez à voir son tableau de bord. C'est souvent décevant. On y trouvera bien les quelques ratios convenus qui relèvent du contrôle de gestion. Ceux qui sont généralement jugés comme trop élevés : l'effectif, le taux d'absentéisme, le taux de fréquence des arrêts de travail, le coût horaire, le nombre de réclamations du client... et ceux qui sont jugés insuffisants : la productivité, la qualité, la formation du personnel !

Quant à savoir si ces indicateurs permettent de mobiliser les acteurs concernés - qu'ils soient exécutants, agents de maîtrise, ou même cadres - si ces chiffres les aident concrètement à s'étalonner, à mieux exercer leur métier et à améliorer leur façon de travailler, on est généralement loin du compte.

Et si vous n'êtes pas convaincu, demandez à un opérateur ou un employé « à quoi pouvez-vous mesurer que vous avez fait du bon travail aujourd'hui ? » La réponse donnée est souvent du style : « quand on n'a pas eu trop d'emm... quand on n'a pas eu de réclamation... ! »

*Lettre réalisée par les consultants Aegist :
Stany Regout
Jean Gruslin
Michel Bizac*

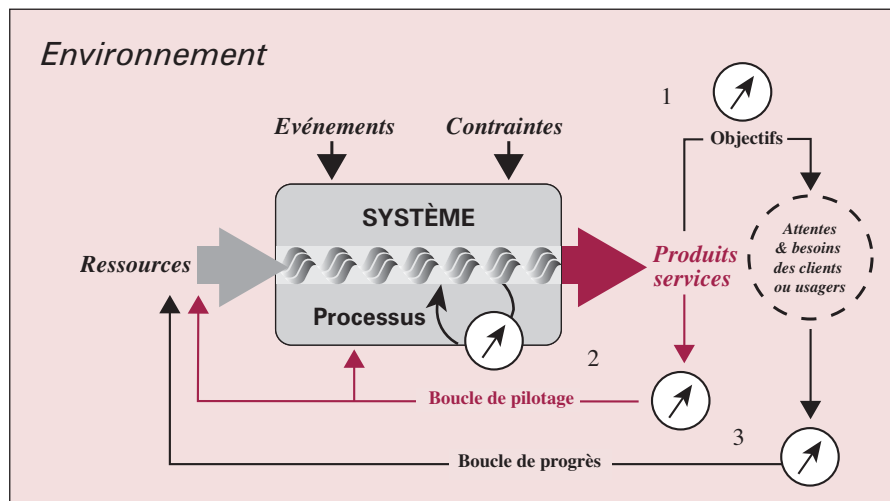
Les conditions nécessaires de la responsabilisation d'une équipe opérationnelle

Responsabiliser une équipe opérationnelle restera une gageure, tant que celle-ci ne disposera pas d'un minimum de repères qui font sens dans son contexte de travail et lui donnent à voir – idéalement à mesurer – en quoi ses efforts contribuent aux objectifs de son entreprise et, encore mieux, en quoi ils sont reconnus et valorisés par le management.

Dans le schéma ci-dessus, qui propose une représentation systémique de l'organisation, on peut identifier, ce qui nous semble constituer les conditions nécessaires pour qu'une équipe opérationnelle puisse s'engager sur des objectifs de résultat.

1 Tout d'abord, il faut que les objectifs - et donc les résultats - dont cette équipe aura à rendre compte, aient du sens en termes de création de valeur par rapport aux besoins des « clientèles » ou « usagers » auxquels le système entend s'adresser, et ce dans le contexte ou l'environnement spécifique de l'entreprise considérée.

2 Ensuite, il faut que cette équipe dispose d'indicateurs qui rendent compte, au plus près des opérations, des écarts entre les résultats produits et les résultats visés par le système qu'ils ont à piloter. Mieux encore, on dotera l'équipe d'indicateurs prédictifs capables d'alerter l'équipe sur les dérives du processus susceptibles d'affecter les résultats du système. En corollaire, il faut aussi qu'elle dispose des leviers d'action pour rectifier le tir et réduire les écarts en temps réel : c'est la logique de la boucle de pilotage.



3 A un autre horizon, il est également souhaitable qu'elle dispose d'une analyse de la contribution de son activité à la performance globale du système, de façon à pouvoir en améliorer l'efficacité si les résultats ne répondent pas aux attentes des clients ou usagers, en améliorer la fiabilité si ces résultats ne sont pas stables, ou encore en améliorer l'efficacité si ces résultats ne sont pas à la hauteur des ressources mises en œuvre pour les produire. On fait référence ici à la boucle de progrès.

Un point auquel il faut être attentif, c'est le piège du contrôle.

Car même aujourd'hui, la mesure sera inévitablement perçue comme un risque pour soi, pour ses collègues ou pour son service. Qu'on le veuille ou non, le fait de « mesurer » induit explicitement le contrôle. Et la méfiance sera d'autant plus grande, si d'une part la mesure n'est pas exploitée pour améliorer, avec le personnel concerné, la fiabilité et la performance du système dont ils sont les principaux acteurs, et si d'autre part ils n'ont rien à y gagner.

Ceci nous amène à formuler deux autres conditions qui relèvent davantage du management des hommes.

4 Pour qu'un tableau de bord devienne moteur, il faut que les salariés se l'approprient, et ceci sera d'autant plus vrai, si ce tableau est alimenté, tenu et utilisé directement par eux-mêmes, en liaison directe avec l'exercice de leur métier ; à charge pour l'encadrement d'en tirer parti avec eux, dans une dynamique de progrès continu.

5 Enfin, pour aller jusqu'au bout de la logique contractuelle, il nous semble que vouloir entretenir une dynamique de progrès, implique qu'il y ait à la clé une espérance de jeu gagnant pour les deux parties et donc aussi pour les membres de l'équipe. Celle-ci peut être liée à la mesure et la valorisation des progrès réalisés en termes de compétences mises en œuvre par chacun d'eux, pour améliorer la performance du système dans lequel ils exercent leur métier.

(Voir la Lettre Aegist N° 16 sur la gestion par les compétences).

Quelques expériences vécues

Mesure, sens et responsabilité

Réconcilier la réalité locale avec les objectifs stratégiques de l'entreprise

Très marqués par les standards de l'approche comptable, les indicateurs proposés par le management de l'entreprise pour rendre compte de la performance d'un service ou d'un établissement peuvent se révéler en contradiction avec la réalité de son environnement local. Il se peut très bien, en effet, que la prestation d'une entité jugée médiocre au regard de ratios comptables, contribue réellement à la performance globale de l'entreprise, dans une vision plus

stratégique. L'exemple suivant constitue à cet égard une illustration, à nos yeux particulièrement percutante, des contresens qui peuvent résulter d'une approche strictement comptable de la performance.

Les faits concernent un Bureau de Poste qui, parce qu'il est situé dans un quartier difficile, est confronté à une double logique, à la fois sociale et économique. On sait à quel point, dans le cadre de la mission de service public de la Poste, ce type de Bureau joue un rôle social déterminant dans des banlieues qui compor-

tent une forte proportion de population immigrée, un taux de chômage élevé, de l'illettrisme et donc de vraies difficultés de communication. De plus, nombreux sont les « clients » de ce type de bureau, qui sont en situation de grande précarité, et pour qui la Poste constitue un maillon clé du maintien du lien social.

Par ailleurs, comme dans de nombreux pays européens, « l'Entreprise Poste » a imposé à tous ses bureaux des normes de productivité et de qualité de service : temps moyens alloués par opération au guichet, rituel d'accueil du client :

«bonjour, sourire, merci, au revoir (sic)», chiffre d'affaire à réaliser par la vente de produits financiers, etc. Normes qui ne tiennent évidemment pas compte du contexte particulier de ces banlieues.

En travaillant avec les employés d'un de ces bureaux dans le cadre du passage à 35 H, nous prenons très vite la mesure de la complexité de leur travail, des compétences spécifiques qu'ils mettent en œuvre pour répondre le mieux possible aux besoins de leur clientèle; avec un stress ambiant permanent, comparé à l'atmosphère plus « cool » observée dans les bureaux des beaux quartiers. Après avoir mesuré une série de paramètres rendant compte de la fréquentation du Bureau et des aléas vécus au guichet par les agents, une réflexion est conduite avec eux, portant notamment sur l'optimisation des plages horaires d'ouverture, du nombre de guichets disponibles, et des roulements de personnel correspondants. Ceci, en cherchant à répondre au mieux au profil de la charge et aux attentes des agents en matière de condition de travail et de reconnaissance de leurs compétences spécifiques. Au final, l'exercice conduit à proposer à la Direction régionale d'équiper informatiquement une position de guichet supplémentaire et de compléter l'effectif pour remplacer un agent en absence de longue durée.

Mais là où une cohérence forte s'était installée entre le projet d'organisation du Bureau, l'engagement du personnel et le service rendu au client, cohérence a priori porteuse de solidarité et de sens pour tous les acteurs concernés - postiers, usagers et agents des services publics locaux - le système de mesure imposé par le management de la Poste s'est révélé totalement inapproprié et a été jusqu'à casser la dynamique du Bureau. En réponse à la proposition du personnel, appuyée par le chef de Bureau, la Direction régionale leur annonça au contraire la suppression d'un équivalent mi-temps et, en compensation, l'octroi d'une « prime de nuisance » pour les prestations de guichet. Inutile de dire que la réaction des agents, fut à la hauteur de l'événement...

Que s'était-il passé ? Compte tenu des statistiques d'activité des différents bureaux de la région et des normes dont le management régional avait à rendre compte vis-à-vis de sa hiérarchie, ce Bureau est bien évidemment sorti en rouge sur le listing régional, comme un des plus mal notés : taux d'absentéisme

trop élevé, faible productivité du personnel, chiffre d'affaire insuffisant dans la vente de produits à valeur ajoutée (enveloppes préimprimées, courrier entreprise, services financiers divers). Alors qu'aux yeux de tous les acteurs locaux, l'implication du personnel et la qualité du service rendu étaient reconnues comme exemplaires. Et ce qui fut pour nous un comble, c'est qu'en accordant cette prime de nuisance, loin de reconnaître et de valoriser les compétences très spécifiques acquises et développées par le personnel de ce Bureau pour servir sa clientèle, le management leur signifiait explicitement par là considérer cet état de chose comme une anomalie !

L'exemple évoqué ici, est sans doute caricatural. Mais il montre à quel point il est important d'intégrer dans les tableaux de bord de l'entreprise, des indicateurs capables de rendre compte de la valeur créée dans le contexte considéré, et éviter des décisions à l'emporte-pièce qui peuvent détériorer à la fois son image, sa dynamique interne, voire ses résultats économiques.

D'autres exemples, notamment en matière d'externalisation d'une fonction ou d'un métier pour en diminuer le coût, sont là pour l'illustrer.

Décloisonner les métiers en focalisant la mesure sur les processus de création de valeur

Dans l'héritage taylorien, ce qui reste implicitement mesuré dans beaucoup d'entreprises, c'est la productivité de chaque poste de travail ; à charge pour l'encadrement de coordonner et de synchroniser l'ensemble pour obtenir la performance du ou des « processus » qui créent la valeur ajoutée recherchée. Classiquement, la référence du salarié de base : c'est son horaire et le programme de travail qui lui a été assigné dans le périmètre de son « poste ». Alors que l'indicateur de performance reste logiquement propriété de l'encadrement. A la division des tâches et des responsabilités, correspond une forme de cloisonnement des systèmes d'information.

On est dès lors dans ce paradoxe, où l'encadrement s'échine à mobiliser son personnel en lui présentant des indicateurs qui font sens pour la hiérarchie, mais ne sont pas consistants avec le travail sur le terrain et la représentation que les salariés se font de leur responsabilité. C'est d'ailleurs la raison du peu d'intérêt qu'ils manifestent, lors de réunions d'équipe passées à commenter les

résultats de l'entreprise, à l'aide d'histogrammes, de courbes et autres camemberts artistiquement colorés.

Dans la logistique d'une usine de fabrication de produits chimiques, le chargement et l'expédition des produits constitue une chaîne d'activité ingrate, mais déterminante du point de vue de la satisfaction du client.

Ce processus implique divers services dont les métiers sont très éloignés, en termes de contenu, de temps de travail, de localisation et de statut. Il y a l'opérateur de chargement des camions citernes, le laborantin qui effectue les analyses d'échantillon pour valider la qualité du produit chargé, l'agent trafic qui contrôle et enregistre les entrées sorties de camions, et enfin les employés qui traitent les documents de transport et les formalités douanières, et *last but not least* le chauffeur du camion...

La performance du processus logistique dépend bien entendu à la fois de la qualité du travail de chacun dans son métier, mais surtout du bon enchaînement des opérations, sachant qu'en matière de transport, le temps est une variable critique de coût et que des pénalités sont dues au transporteur en cas de dépassement du temps contractuel fixé pour réaliser le cycle des opérations de chargement sur le site de production.

C'est pourquoi, dans cette entreprise, la mise en place d'un indicateur simple et partagé par tous sur le « temps de cycle » du processus, a d'un seul coup permis de réaliser un saut de performance de 50%, sans qu'il en coûte beaucoup aux protagonistes, si ce n'est le souci de communiquer entre eux pour lisser les opérations et dégoulotter le flux, à certains moments de la journée.

En fait, toutes les informations nécessaires pour piloter ce processus étaient accessibles aux différents acteurs dans le système informatique de gestion, mais il manquait la mise en scène collective de l'indicateur critique, susceptible de leur montrer concrètement dans quelle mesure ils pouvaient contribuer, chacun dans leur métier, à améliorer la performance de la supply chain.

Une autre retombée de l'exercice, fut la réorganisation par les agents eux-mêmes de l'horaire d'ouverture du contrôle du trafic à l'entrée de l'usine, pour éviter les files d'attente du matin ; chose qui avait paru jusqu'ici impensable dans le contexte social ambiant.

Cet exemple illustre combien la mesure et surtout sa « mise en scène » peut être porteuse de mobilisation des salariés, tout simplement parce qu'elle crée – bien plus que les exhortations du management – un lien direct, évident et reconnu entre leur métier, leurs initiatives et les résultats concrets qui en découlent, en lien avec la finalité de leur entreprise.

Faire sauter les verrous comptables qui vont à l'encontre de la transformation de l'organisation

Dans un atelier de fabrication de pièces mécaniques, on cherche à casser la logique taylorienne pour responsabiliser le personnel sur la performance globale de l'unité. Mais on est confronté au fait que le système de gestion est bloquant, parce que basé sur les temps de main d'œuvre directe de l'atelier, qui ne représentent que 16% des coûts. Pour donner du sens au changement, il faut donc commencer par remettre en question le système de gestion.

Le premier principe a été d'opter pour un concept de « *temps élargi* » comprenant en plus les temps de préparation et de réglage des machines, les temps d'approvisionnement, de contrôle qualité, mais aussi les temps « de gestion », c'est dire les temps passés à des tâches d'enregistrement de la production, d'analyse et de traitement des incidents en réunion d'équipe.

Le deuxième principe pris en compte se résume en deux formules : « *les indicateurs sont mis en place là où se trouvent les moyens d'agir et ils sont tenus par ceux qui agissent* ». C'est ce qui en fait un système d'action en temps réel, fondé sur des engagements de résultat négociés, et non plus un système de justification d'écarts a posteriori.

Le troisième principe tient dans la définition d'un tableau de bord global de l'unité de production axé sur deux unités de sens que sont le TRS (*taux de rendement synthétique des équipements*) et le TREC (*taux de respect des engagements client*), plutôt qu'une série de normes ou de paramètres imposés par les services méthodes et les comptables.

L'application de ces principes s'est révélé être un levier incontournable pour réorganiser l'atelier et en démontrer la pertinence autant pour le management que pour les salariés...

Mais cela n'a été possible qu'en associant les opérateurs à la conception même du nouvel outil de gestion de leur unité, ce qui

supposait la création d'une véritable culture économique à la base.

Dans cette perspective, le tableau de bord d'équipe devient un outil de pilotage économique du système productif de premier niveau, qui doit permettre aux équipes d'opérateurs d'effectuer de façon plus autonome les arbitrages requis pour réaliser la performance convenue.

Dans le non marchand : s'efforcer d'objectiver et d'explicitier un système de mesure

La mesure de performance dans le domaine non marchand est un exercice bien plus redoutable que dans les exemples que nous venons d'évoquer ; parce qu'ici, on est obligé de raisonner en termes d'utilité de la prestation pour l'utilisateur, une notion a priori plus subjective, plus politique.

Dans un organisme de soins de santé, se pose de façon récurrente la question de la prise en charge globale et du suivi des patients. Pour y contribuer, un groupe projet se propose de mettre en place un dispositif de coordination entre les différents professionnels de santé opérant à partir d'une plate-forme régionale de consultation. Une fois le dispositif défini, le groupe envisage de lancer une expérimentation en vraie grandeur pour en évaluer l'impact. L'enjeu est important, car il s'agit, ni plus ni moins, de le faire reconnaître par les instances de tutelle nationale, pour obtenir une contribution à son financement.

Pour tirer parti de l'expérimentation, les membres du groupe projet se voient confrontés à la nécessité de définir et d'articuler deux types de mesure. Ils se posent d'abord la question des indicateurs qui permettront de présenter un bilan convaincant pour les autorités de tutelle, de façon à obtenir le financement requis pour faire vivre le projet. Le but ici sera de démontrer concrètement sa valeur ajoutée : « en quoi le dispositif aura amélioré la prise en charge globale et continue du patient, et à quel coût ». Ensuite, elle devrait identifier les indicateurs clés auxquels se référer pour faciliter le bon fonctionnement, ou mieux l'autorégulation du dispositif : « quels sont les facteurs clés de succès et les paramètres à mettre sous contrôle pour que la coordination produise les résultats attendus du point de vue du patient ».

Pour des raisons à la fois d'opportunité du moment mais aussi de convictions

propres, les responsables du projet ont souhaité se focaliser sur tout ce qui permettra à l'autorité de tutelle de prendre une décision. Ce faisant ils négligeaient de définir et de suivre au cours de l'expérience les indicateurs susceptibles de rendre compte du processus de coordination en tant que tel, dans la perspective de l'obtention des résultats escomptés : qualité de l'accueil, synchronisation des examens médicaux, gestion du patient... En effet, selon nous la coordination ne consistait pas seulement à charger un agent paramédical d'exercer cette fonction, mais bien à mobiliser un réseau de professionnels de santé sur un projet partagé, en s'accordant sur un minimum de règles ou de procédures de coopération à faire vivre dans la durée.

On observera ici la difficulté qu'ont souvent les acteurs en charge d'activités de service à des usagers, de dépasser le principe de gestion par les moyens et par la règle, en se dotant d'indicateurs susceptibles de rendre compte du bon fonctionnement des processus censés rendre le service, et de pouvoir les améliorer. Dans le cas présent, entrer dans cette logique présentait sans doute pour les professionnels de santé, le risque de rendre explicite l'engagement à prendre et à tenir dans le cadre d'un dispositif de coordination relativement contraignant pour chacun d'entre eux.

Les organisations sont des systèmes socio-techniques dont le résultat dépend fortement des compétences et de la « motivation » des acteurs qui en sont les opérateurs. Le management a beau instrumenter le système de gestion et assigner des objectifs pertinents

A la recherche d'un management plus contractuel

aux différentes entités qui constituent l'organisation, on sait que la mobilisation de l'énergie interne du système reste a priori soumise aux stratégies et au bon vouloir des acteurs. Et même du point de vue strictement juridique, on sait que la notion d'engagement entre l'entreprise et les salariés sur des résultats qui contribuent à sa performance, ne s'inscrit pas comme telle dans la logique du contrat de travail.

Dès lors, au-delà du contrôle que le management exerce sur le personnel par le biais des procédures et des règles de l'organisation, l'obtention de la performance présuppose une *mise en tension* du système d'acteurs qui résulte de la confrontation des objectifs de l'employeur aux stratégies individuelles et collectives des salariés. C'est ce qu'on peut résumer dans la question du sens : « *je ne suis prêt à m'engager que si je trouve un sens à la finalité de mon travail en rapport avec ce que je trouve utile et acceptable pour mon client, pour mon employeur et pour moi-même* ».

Ceci constitue sans doute la première condition nécessaire pour établir le principe de responsabilité à la base d'une organisation. Mais pour aller plus loin, dans une perspective de management *contractuel*, encore faut-il outiller et câbler l'organisation, pour que tous les acteurs, chacun à leur niveau, aient de la visibilité sur ce qu'on attend concrètement d'eux et puissent disposer des moyens et de la marge de manœuvre nécessaire pour y contribuer, en connaissance de cause.

C'est pourquoi il est si important d'élaborer et de bien articuler des tableaux de bord susceptibles de donner cette visibilité en tenant compte du contexte et des impératifs des différents métiers de l'entreprise : « *car je ne puis être tenu responsable de la performance de mon organisation, si je ne dispose pas des informations – plus prosaïquement des compteurs – qui me permettent de savoir où j'en suis et comment je peux corriger mon action en cas de dérive*... » « *et je ne peux progresser que si je dispose de*

la mesure et de l'analyse des écarts entre la performance attendue et les résultats que mon service a contribué à produire... ».

Enfin, il ne faut pas oublier que tout ceci ne peut se concrétiser et se développer dans la durée sans la présence au plus près du terrain, d'un dispositif *d'animation* et de *gestion des ressources humaines* cohérent avec cette approche contractuelle. C'est sans doute là le plus difficile, parce qu'il exige dans la relation entre les managers et leurs équipes une attitude plus adulte, plus transparente qui comporte de part et d'autre un véritable *partage du risque* lié à toute forme d'entreprise humaine.

Cette lettre clôture une année 2003 qui a été
riche en projets partagés avec nos clients.

Toute l'équipe Aegist formule le vœu que 2004
soit l'occasion de poursuivre avec vous

les coopérations existantes
et d'en créer de nouvelles.

Que 2004 vous permette de réaliser vos projets
personnels et professionnels.



9, Boulevard St Michel B-1150 BRUXELLES 8, rue du Maréchal de Lattre F-59800 LILLE
Tél. 32-2-736 54 87 Fax 32-2-734 59 16 Tél. 33-3-20 57 25 44 Fax 33-3-20 54 03 24

aegist.conseil@skynet.be • aegist.conseil@aegist.com • www.aegist.com

STC Europe Bruxelles - Lille - Grenoble - Milan - Francfort

Aegist Conseil vous invite à approfondir le thème «Compétences et rémunérations : un investissement sur mesure»

C'est un thème à la fois d'actualité mais aussi d'avenir car les entreprises sont confrontées à une double exigence : celle de produire du résultat et du progrès continu et celle d'apporter une réponse lisible et équitable pour valoriser celles et ceux qui s'impliquent dans le devenir de l'entreprise. Dans ce contexte, une question récurrente se pose : quelle dynamique de valorisation individuelle et collective mettre en œuvre pour un développement conjoint des hommes et des résultats ?

Pour répondre à vos préoccupations sur cette thématique nous vous proposons :

- **Un diagnostic personnalisé intra entreprise de votre système de gestion
« Compétences & Rémunérations »**

Soit une intervention d'un de nos consultants qui se répartit de la manière suivante :

- 3 jours sur le terrain
- 1 jour de mise en forme du diagnostic
- 1 jour de restitution dans l'entreprise

- **Une journée de séminaire inter entreprises pour échanger avec vous sur le thème « Compétences & Rémunérations » et vous faire partager, à partir de quelques cas concrets, nos convictions et préoccupations méthodologiques**

Soit réunir à Louvain La Neuve (Belgique) **le 4 février 2004** une trentaine de responsables d'entreprise qui sont à la recherche de réponses novatrices à leurs préoccupations.

Si ces activités vous intéressent, faites le nous savoir en renvoyant par fax ou par mail le bulletin ci-joint :

(voir les coordonnées reprises ci-dessous)

Monsieur ou Madame :
Entreprise :
Fonction :
Adresse
Téléphone
Fax
Mail

Marque son intérêt pour :

- Réaliser un diagnostic** au sein de son entreprise et souhaite qu'un consultant d'Aegist prenne contact pour en discuter.
- Participer au séminaire** qu'Aegist organise le 4 février 2004 à Louvain La Neuve (Belgique). Le programme et les modalités pratiques d'inscription et d'organisation parviendront aux personnes intéressées durant la première quinzaine de janvier.

LES COORDONNÉES D'ÆGIST CONSEIL

En France :

Tél. : 00 33 3 20 57 25 44

Fax : 00 33 3 20 54 03 24

Email : aegist.conseil@skynet .be



En Belgique :

Tél. : 00 32 2 736 54 87

Fax : 00 32 2 734 59 16

Email : aegist.conseil@skynet.be