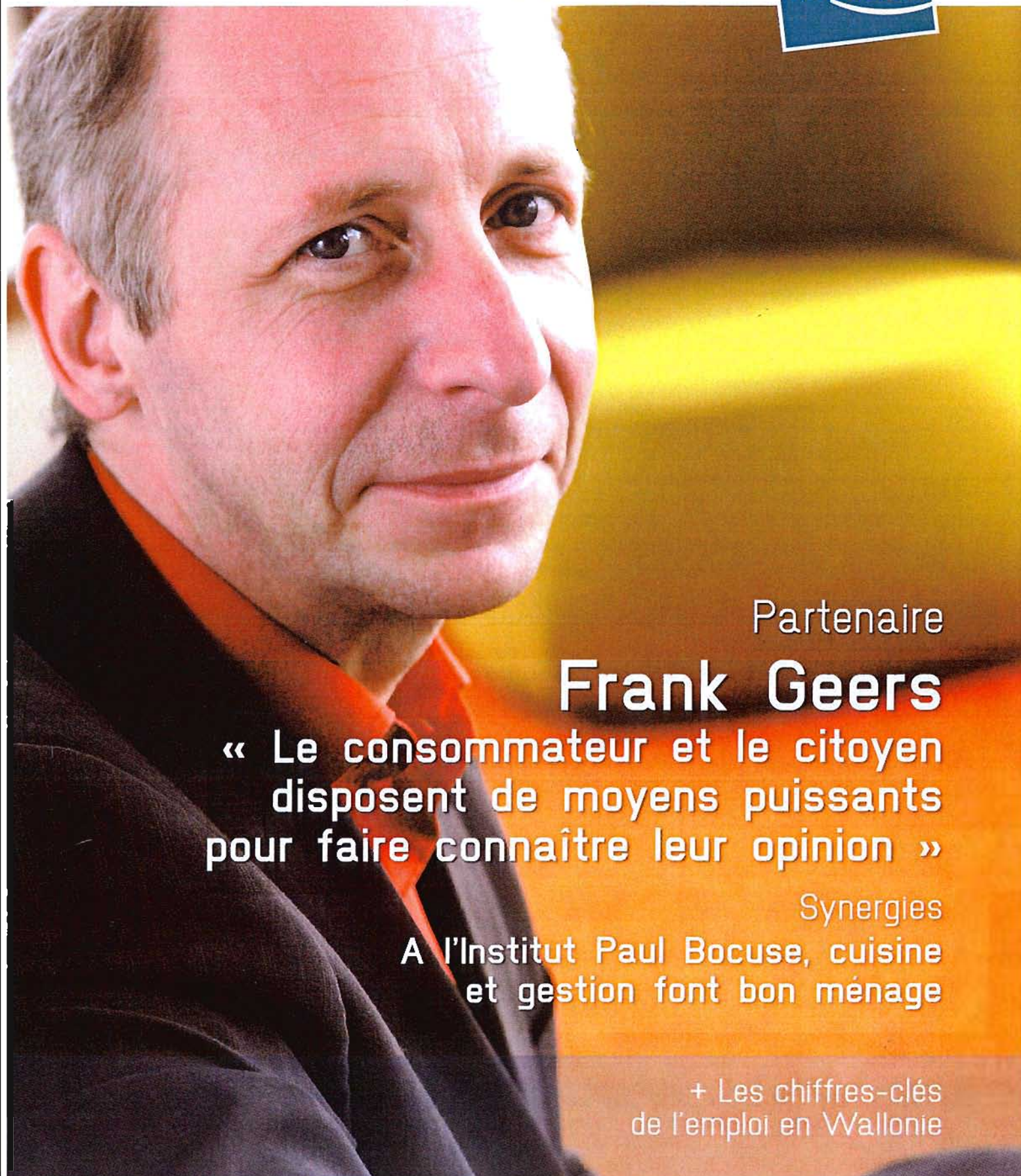


REGARDS⁽²⁾

sur l'emploi et la formation

Le magazine du Forem | Trimestriel | Avril/mai/juin 2008 | Numéro 18



Partenaire

Frank Geers

« Le consommateur et le citoyen
disposent de moyens puissants
pour faire connaître leur opinion »

Synergies

A l'Institut Paul Bocuse, cuisine
et gestion font bon ménage

+ Les chiffres-clés
de l'emploi en Wallonie



A l'Institut Paul Bocuse, cuisine et gestion font bon ménage

Depuis 2001, le Forem utilise le Management socio-économique comme modèle de gestion. Développé par les chercheurs de l'Institut de Socio-Economie des Entreprises et des Organisations (ISEOR) de Lyon, ce modèle est également utilisé par d'autres sociétés dont Technord, les Mutualités chrétiennes Hainaut-Picardie, La Poste (Nantes), ... Qu'a-t-il de particulier, quel est son intérêt ? Regards^[2] a recueilli le témoignage du directeur général de l'Institut Paul Bocuse, Hervé Fleury.

L'Auberge du Pont de Collonges, située au nord de Lyon, a conquis pour la 43^{ème} année consécutive ses trois étoiles au Guide Michelin. Aux sources de ce succès, Paul Bocuse est devenu le fer de lance de la gastronomie française et son porte-drapeau international. Il n'était pas étonnant qu'il donne son nom à une école de référence pour les métiers de l'hôtellerie, de la restauration et de l'art culinaire. Créé en 1990, l'Institut Paul Bocuse, installé dans la banlieue lyonnaise, est présidé par Gérard Pélisson, cofondateur du groupe hôtelier Accor qui en est l'un des actionnaires. L'école emploie 157 personnes, dont 90 enseignants. Elle accueille 330 étudiants de 37 nationalités différentes sur plusieurs sites, dont

un hôtel et un restaurant. L'institut vient de se lancer dans la création d'un centre de recherche, logé dans un bâtiment de 800 mètres carrés, où les chercheurs travailleront sur les comportements alimentaires et leurs relations au goût, à la santé et à l'économie.

L'Institut Paul Bocuse a adopté le Management socio-économique en septembre 2006. Hervé Fleury, son directeur général, explique les raisons de cette démarche.

Pourquoi avez-vous opté pour le modèle du Management socio-économique ?

Hervé Fleury : Précisons d'emblée que notre école se considère comme une entreprise à part

entière. Le modèle du Management socio-économique nous a paru en adéquation avec nos objectifs. En effet, notre mission est d'enseigner, mais cette mission est sanctionnée par un résultat économique, qui est lui-même dépendant de la qualité de notre enseignement. Reste à savoir comment mesurer cette qualité. Nous sommes partis du principe que pour obtenir une formation de qualité, il fallait compter sur des enseignants efficaces, totalement dédiés et disponibles pour transmettre leur savoir et former. Par ailleurs, pour projeter nos collaborateurs dans les dix ans à venir, nous devons fédérer l'ensemble des acteurs autour d'un projet. Le fait que le modèle de l'ISEOR prenne en compte le management

dans son aspect à la fois social et économique m'a plu. Par ailleurs, l'approche de ce consultant m'a convaincu dans la mesure où il propose un retour sur investissement basé sur la recherche des coûts cachés issus des dysfonctionnements de l'organisation.

Comment avez-vous introduit ce modèle dans votre organisation ?

Lors de la première réunion, j'ai expliqué aux collaborateurs les raisons de mon choix. ISEOR s'est présenté et a expliqué sa manière de travailler.

« La méthode ISEOR débute par un audit et une évaluation économique des dysfonctionnements de l'institution. »

Globalement, chacun a joué le jeu. S'il y avait eu des non-dits, la démarche n'aurait pas produit beaucoup d'effets. La méthode ISEOR débute par un audit et une évaluation économique des dysfonctionnements de l'institution. Cela nécessite de la confiance de la part des collaborateurs pour évoquer les pratiques qui posent problèmes et de la détermination de la part du manager qui doit pouvoir rester à l'écoute, même si ce qui se dit est désagréable. Quand les collaborateurs expriment les freins à leur motivation, ceux liés à l'organisation et au type de management, c'est dur à entendre. Et je peux vous dire que le pavé était épais ! Il faut mettre son ego dans la poche et poursuivre avec détermination et conviction. Ce n'est pas la fierté du manager qui compte, mais l'intérêt de l'entreprise. A partir de là, une faiblesse devient une force. En effet, une fois que les collaborateurs identifient des dysfonctionnements, pour les résoudre, il faut changer. C'est là qu'une force nouvelle est créée. L'exercice a permis une très belle remise en question de l'ensemble de l'organisation.

Outre cet audit initial, qu'apporte le modèle du Management socio-économique ?

Le modèle comporte une batterie d'outils car le progrès doit s'accompagner de mesures de la performance. Les outils développés par l'ISEOR peuvent paraître subtils et complexes au premier abord. Toutefois, ils permettent aux collaborateurs de parler le même langage. Il existe trois concepts de base dans le modèle de Management socio-économique : la qualité, la quantité et l'économie. Ce que nous exprimons ou proposons doit pouvoir être démontré à travers un outil mettant en évidence ces trois concepts. Chacun doit être systématiquement pris en compte. Si l'on a un objectif de gestion, il faut que la qualité et la quantité d'heures soient acceptables.

L'approche de l'ISEOR est systémique et remet obligatoirement en jeu ces trois fondamentaux.

Concrètement, quels changements avez-vous mis en œuvre ?

Nous avons identifié, par exemple, que le suivi de l'organisation et de la coordination pédagogique accusait un défaut de qualité provenant d'un excès de tâches confiées à la même équipe. Cette équipe gérait à la fois l'entrée et la sortie des étudiants de première, deuxième et troisième années. Résultat, tout était effectué dans

Aujourd'hui, il y a une prise de conscience de ce que la propreté est l'affaire de tous.

Le changement prend du temps, comment persévérer ?

Nous avons mis en œuvre en janvier 2008 le « contrat d'activité périodiquement négocié », touchant l'ensemble des collaborateurs. Chacun d'eux propose un plan d'actions, validé, pour faire la chasse aux gaspillages et aux dysfonctionnements. Chaque action doit être liée à l'un des trois concepts fondamentaux. En fonction du résultat économique obtenu (basé sur des critères mesurables), le collaborateur pourra bénéficier d'un bonus atteignant 5 % de son salaire annuel. Je suis parti du principe que ce bonus ne représenterait pas une charge supplémentaire pour l'entreprise, mais un gain lié à la suppression de dysfonctionnements. L'élimination de ceux-ci produira plus d'efficacité, plus d'économies, plus de motivation et, au final, plus de qualité globale avec un impact sur l'économique et le social.

Globalement, quelles conclusions tirez-vous à ce stade ?

Les outils sont devenus communs à tous. A titre d'exemple, lors de chaque réunion, on établit une fiche de résolution sur laquelle est précisé quelle décision est prise et ce qui est à entreprendre concrètement pour obtenir le résultat recherché. Chaque fois que l'on entreprend quelque chose, on détermine la balance économique : on étudie la conséquence financière, et les conséquences mesurables sur la qualité et la quantité de l'action menée.

Certains outils sont même transférés, en termes de méthodes, à nos étudiants. C'est ainsi que les élèves de deuxième année, dont l'une des tâches est de créer un projet, ont établi une grille de compétences détaillant leurs compétences et les lacunes à combler. Il est plus facile de mener un projet lorsque l'on connaît ses forces et ses faiblesses.

Vous évoquez votre vision à dix ans de l'Institut Paul Bocuse. Cette notion de vision est-elle importante et pourquoi ?

Elle est essentielle. Elle donne du sens aux actions quotidiennes de tous ceux qui y travaillent, ainsi qu'à la nécessité de changement. ■

