|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **ONE** | | |
|  | L’étude a consisté en une analyse institutionnelle de l’ONE, en collaboration avec l’équipe du Professeur Eraly de l’Université Libre de Bruxelles. Cette analyse visait à dégager les grands problèmes organisationnels vécus par l’institution et à dessiner des pistes de solutions en vue de réformer et de redynamiser celle-ci.  L’étude a porté une attention particulière aux modes d’organisation du travail en vigueur, aux relations inter-services, aux processus de prise de décision et à la politique de gestion des ressources humaines.  L’ensemble de la méthodologie suivie était sous-tendu par une philosophie qui cherchait à donner aux acteurs internes des clés de lecture et des pistes d’action pour transformer l’organisation et en faire émerger un projet fédérateur.  L’étude s’est ensuite prolongée par un accompagnement de la mise en œuvre de ces pistes d’action, par l’animation de divers groupes de travail, par des actions de coaching, par des coups de sonde sur le terrain, etc.  **Equipe:** [François Pichault](http://www.lentic.be/anm/anmviewer.asp?a=111&z=52" \t "_self) |  |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **CHR** | | |
|  | **CHR** (2003) Accompagnement de la réflexion stratégique sur la fonction ressources humaines et définition du profil de la DRH” *Centre Hospitalier Régional de Liège, Belgique*  La mission CHR s’inscrit dans le cadre d’un processus de réorganisation stratégique qui a conduit l’institution à s’interroger sur le rôle et la structure de la fonction RH au sein de l’hôpital ainsi que sur les politiques et outils à mettre en place. La mission a été organisée en deux phases.  La phase de diagnostic visait à caractériser le mode actuel d’organisation de la fonction RH entendue au sens large : profil de compétences des responsables et du personnel de la fonction RH, modes de division et de coordination du travail parmi le personnel RH, découpage de la fonction en entités (départementalisation), mécanismes de liaison entre entités, centralisation/décentralisation de la prise de décision, méthodes et outils actuellement utilisés, etc. Elle visait également à cerner la perception des services offerts par la fonction RH et le degré de satisfaction y afférant au travers d’entretiens auprès des principaux « clients internes » de la fonction. Elle avait enfin comme principal objectif d’établir le cahier des charges du (ou des) comité(s) chargé(s) de dessiner la structure de la future fonction RH et de proposer une méthodologie pour la deuxième phase de la mission.  La deuxième phase de la mission consistait à lancer puis à accompagner les travaux du Comité d’accompagnement RH, dont les objectifs étaient notamment de dessiner la structure de la future fonction RH au CHR et de lancer les groupes de travail opérationnels chargés de reconfigurer les principaux processus de travail (embauche, formation, etc.). Dans cette optique, la deuxième phase de la mission a été organisée en deux volets. Le premier volet a tout d’abord consisté en l’animation d’un séminaire stratégique rassemblant les responsables clés de l’institution. Ce séminaire avait pour objectif de créer une vision convergente sur les grands principes à poursuivre en matière de GRH. Une fois la « vision RH » validée, des groupes de travail ont été lancés sur les principaux chantiers à instruire. Le deuxième volet a été entamé avec le lancement du travail d’instruction des processus RH par les différents groupes, avec le support méthodologique du LENTIC. Ce deuxième volet a d’abord cherché à décrire et analyser les processus concernés (mise en évidence du mode de fonctionnement, identification des problèmes et constats). Il s’est ensuite lancé dans l’élaboration de propositions sur la base de critères issus du cahier des charges, et par ajustements successifs avec le Comité d’Accompagnement RH, est parvenu à définir le profil et la structure de la fonction RH. Il est important de noter que cette proposition finale a fait l’objet d’un processus de maturation et d’appropriation collective, ce qui optimise ses chances de succès ultérieur. |  |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Evaluation du projet "Observatoire de l'alternance"** | | |
|  | **EQUAL** (2002-2004) Evaluation externe d’un projet Equal « Observatoire de l’alternance » coordonnée par l’IFAPME *IFAPME,* *Belgique*  La démarche proposée pour cette évaluation se veut pluridimensionnelle, c’est-à-dire mobilisant plusieurs axes d’analyse. L’expérience de conduite de projets montre que de nombreux phénomènes interviennent pendant la mise en œuvre d’un projet. Ils entraînent souvent des écarts entre le réalisé (les résultats finalement obtenus) et le prévu (les objectifs de départ).  Ces écarts résultent du fait qu’en cours de réalisation, les acteurs se voient contraints de modifier leurs actions afin de s’adapter à des éléments soit imprévus, soit méconnus au départ.  Par ailleurs, la méthode proposée par le LENTIC repose sur le principe d’évaluation constructive. Loin de n’être que vérificatrice, c’est-à-dire orientée vers le passé, centrée sur le constat et l’observation des faits, notre démarche se veut formative, c’est-à-dire régulatrice et orientée vers le futur.  La réalisation de l’évaluation se structure en plusieurs étapes, à différents moments clés du projet et porte sur différents objets.  L’évaluation de la conception du projet concerne:   * Les objectifs visés : continuité et pertinence avec les politiques, les stratégies et les besoins des utilisateurs, etc. * Les moyens prévus: pertinence (justesse du choix des moyens prévus par rapport aux objectifs) et cohérence entre les moyens prévus   L’évaluation du déroulement du projet vise:   * Les interventions menées dans le cadre du projet : articulation et lien des interventions entre elles (cohérence) - réalisation des interventions (efficacité,  efficience et capacité d’ajustement) * Le fonctionnement du partenariat : mode d’organisation, structuration, collaboration…   L’évaluation du pilotage vise le mode de gestion, la coordination d’ensemble, la communication interne, la gestion budgétaire, etc.  L’évaluation des actions de diffusion vise la dissémination et la transférabilité des résultats sur le terrain.  Ces données sont recueillies au moyen :   * d’analyses documentaires (description du projet, convention de partenariat, description des différents objectifs, plans de travail des actions, etc. * d’entretiens semi structurés avec les différents acteurs impliqués dans le projet (promoteurs du projet, responsables de groupes de travail, représentants du partenariat transnational, etc.)   Chaque étape d’évaluation donne lieu à une présentation des résultats obtenus et à la rédaction d’un rapport de synthèse. |  |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **IWEPS** | | |
|  | **IWEPS I** (2004-2005) : Pratiques basées sur la gestion des compétences Collaboration à un projet de recherche qui a pour objet d’approfondir la connaissance des pratiques de gestion de compétences effectivement développées dans les entreprises et les modes d’articulation avec les normes et les pratiques développées au niveau sectoriel *IWEPS, Wallonie*  Afin de cerner les pratiques de gestion de compétences développées dans les entreprises, nous empruntons le cadre d’analyse contextualiste. Ce cadre d’analyse tente de mettre en évidence l'interaction entre les pratiques effectives de gestion des compétences et les contextes internes et externes des entreprises au sein desquelles elles se déploient. Ces interactions sont envisagées sous une dimension « processuelle » et « longitudinale ». L’analyse des pratiques procède par le croisement des ces trois dimensions :   * **Le contenu:** L’analyse du contenu permet l’identification des dispositifs de gestion de compétences en place dans l’entreprise. Elle examine les pratiques, les outils, les usages, en articulation avec, d’une part, la politique générale de GRH (recrutement, évaluation, promotion, classification, rémunération, etc.), et d’autre part, l’organisation du travail (polyvalence, autonomie, etc.) * **Le contexte:**Cette dimension prend en considération l’influence de l’environnement économique et social, de la stratégie et de la structure organisationnelle de l’entreprise, du degré de dépendance avec des parties tierces (clients, certification qualité, etc.) sur les pratiques de gestion des compétences * **Le processus:** L’analyse processuelle retrace l’historique de la démarche gestion des compétences au travers des actions menées, des moments clés, de la perception des différents acteurs impliqués, des mécanismes de négociation et des modes de management du changement   Les quatre études de cas d'entreprises réalisées dans le cadre du projet ont été sélectionnées de manière à diversifier les secteurs et les modalités d'organisation. Au sein de chaque entreprise étudiée, le recueil des données nécessaires à l’étude s’effectue grâce à différents modes d’investigation, tels que l’analyse documentaire (conventions établies, procédures, outils, etc), la visite d’entreprise, l’observation participante de situations de travail, la réalisation d’entretiens avec des acteurs clés impliqués dans la gestion de compétences (Direction, DRH, managers de proximité, délégués syndicaux), ainsi que des acteurs « historiques » (à l’origine de la démarche gestion des compétences).  Les résultats de l’étude offriront :   * une analyse descriptive du contenu « démarche compétences », en faisant l’hypothèse qu’il n’existe pas un seul type de démarche compétences mais que chaque démarche compétences recouvre une réalité différente (essai de typologie des pratiques). * Une analyse contingente relative au questionnement qui porte sur le lien entre les caractéristiques du contexte et le contenu de la démarche compétences * Une analyse explicative relative à la troisième catégorie d’interrogations, concernant le lien entre le processus et le contenu de la démarche compétences. |  |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **ODIN** | | |
|  | **ODIn** (2003-2007) : **O**rganisation & **D**iffusion de l'**In**formation - [SITE WEB](http://www.createl-mid.be/odin) Accompagnement d'un changement organisationnel au sein de la Croix-Rouge et du Comité Consultatif de Bioéthique grâce à l'introduction des TIC. *Service Public Fédéral – Programmation Politique Scientifique, Belgique*    Il est géré par un partenariat composé   * de deux organismes d’utilité publique réunis en tant que terrains expérimentaux (Croix-Rouge de Belgique - Communauté francophone, et Comité Consultatif de Bioéthique de Belgique) * d’un partenaire technique (société informatique CreaTel MID) * d’un partenaire scientifique (le LENTIC)   L’objectif du projet est d’accompagner un changement organisationnel au sein des deux terrains opérationnels grâce à l’introduction des TIC, afin de faciliter le travail quotidien des utilisateurs. Grâce à une analyse poussée et détaillée, le projet étudie les flux d’informations et les moyens les plus adéquats à mettre en œuvre pour améliorer l’organisation et la diffusion de ces flux.    La méthodologie adoptée par le LENTIC est décrite dans le guide « e-projets : la conduite du changement par la traduction ». Ce modèle de la traduction s'articule autour d'un principe de base:  le mode de gestion du projet de changement est tout aussi important que le contenu du e-projet. Il suppose la prise en compte des intérêts et enjeux spécifiques à chaque groupe d’acteurs concerné.    En s’appuyant sur cette méthodologie, le LENTIC a tout d’abord réalisé une analyse contextuelle afin d’obtenir le portrait le plus complet possible du contexte organisationnel et social dans lequel s'inscrit le projet. Parallèlement à la récolte d’informations de contexte, le LENTIC a mené des activités de légitimation dans le but de faire connaître le projet et d’impliquer dès l'amont toutes les parties prenantes du projet. Ensuite, le LENTIC a procédé à une analyse des besoins, qui consistait à relever, consigner et étudier les préoccupations et souhaits exprimés par les différentes catégories d’utilisateurs sur le terrain, de manière à ce que les outils créés puissent répondre à leurs besoins. L’analyse des besoins a donné naissance à un cahier des charges fonctionnel à destination du partenaire technique. Après les analyses technologiques et la création de l’outil par CreaTel MID, le rôle du LENTIC consistera à accompagner les utilisateurs dans l’utilisation de l’outil technologique afin d’évaluer et adapter ce dernier. |  |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **OSER** | | |
|  | **OSER** - Organisations Sociales et Entreprise Réseau : préparer les travailleurs aux défis organisationnels de la société de l'information est un projet financé par la programmation ADAPT du FSE (1998-1999).  Ce projet consistait à développer un module de formation innovant. Axé sur une anticipation des formes d'organisation induites par l'utilisation accrue des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC), ce module de formation visait à préparer les travailleurs à opérer dans de nouveaux contextes organisationnels et à aider les partenaires sociaux à engager de nouvelles modalités de dialogue social. Sous la forme d'un jeu pédagogique, cette formation était destinée principalement aux formateurs opérants à l'intérieur d'organismes de reconversion/adaptation professionnelle, aux représentants syndicaux et aux membres de la fonction ressources humaines des entreprises touchées par l'émergence de ces nouveaux phénomènes. La conception et la réalisation de ce projet s’est faite en étroite collaboration avec les asbl Microbus et Archipel de Liège et l'Observatoire Social Européen basé à Bruxelles.  La mise au point de cet outil pédagogique nécessitait une méthodologie qui alliait une réflexion sur les enjeux du dialogue social dans les NFO et la traduction de celle-ci en dispositif de formation. Ainsi, notre méthodologie de recherche s’est basée tout d'abord sur la capitalisation de la littérature scientifique sur la question des premières formes de télétravail à la problématique des organisations virtuelles, quelques écrits tentaient de mettre en évidence les impacts sociaux des nouvelles formes d'organisation du travail. Cet inventaire de la littérature nécessitait d'être complété par un important travail de récolte de données empiriques et d'études de cas d'organisations de différents secteurs particulièrement visées par notre thématique (centres d'appels, consultance, transports, banques, ...). L'approche qualitative au moyen d'interviews semi-structurées fût privilégiée. Enfin, la traduction de ces éléments empiriques et de réflexion a été confiée à une équipe de pédagogues.  **Equipe :** Directeur scientifique : [François Pichault](http://www.lentic.be/anm/anmviewer.asp?a=111&z=52" \t "_self) Chercheur : Marc Zune  **Publications:**  Zune, M. (1998), « Le dialogue social à la merci des nouvelles technologies? », Démocratie , n°15-16, Aout 1998.  Zune, M. et Paternotre, M. (à paraître) "Mondialisation, nouvelles technologies de l'information et de la communication, industrialisation des services: le cas des centres d'appels", in Pochet, P. Mondialisation : quelles réponses communautaires ? emploi, revenu, fiscalité , 15p.  Zune, M. et Pichault, F. Organisations sociales et entreprises réseau , Rapport de recherche, 190 p. |  |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **DECODER** | | |
|  | **DECODER** (2001-2002) :**DE**veloppement des **CO**mpétences**D**ans les **E**ntreprises **R**éseau et nouvelles formes de travail et d’organisation Projet de recherche sur les pratiques de gestion des ressources humaines (avec un focus sur le développement des compétences) dans les nouvelles formes de travailet d’organisation. *Fonds Social Européen, EU*  Il vise à développer à l’intention des opérateurs de formation un dispositif de sensibilisation aux enjeux qu’impliquent les nouvelles formes de travail et d’organisation (NFT et NFO) en matière de développement des ressources humaines (formation, développement des compétences, employabilité, etc.).  La recherche sur les NFO et les NFT met en évidence l’impact de ces dernières sur les différentes variables des politiques de formation. Trois enjeux majeurs peuvent être soulevés, qui font surgir une série de question :   * **La question de l’hybridation des politiques de GRH :** La mise en réseau d’entreprises, le recours aux partenariats inter-organisationnels, entraînent inévitablement la coexistence de personnels appartenant à des enveloppes juridiques distinctes et soumis à des politiques de GRH différentes. Dans un contexte d’hétérogénéité des statuts du personnel, des politiques d’évaluation, de temps de travail, de sécurité au travail, la problématique du développement des compétences devient cruciale :   + Quel est le contenu des politiques de formation dans ce cadre ?   + Les politiques de formation se différencient-elles en termes de durée, d’intensité, de contenu, selon la position des partenaires dans la chaîne de valeur ?   + Comment les entreprises gèrent-elles les compétences dans ces contextes complexes et éclatés ?   + Les NFO constituent-elles un frein au développement des RH, ou au contraire le favorisent-elles ? * **La question des types de partenariats établis au sein des NFO :** Les recherches empiriques menées par le Lentic sur le thème des NFO mettent en évidence la nécessité de différencier les types de partenariats en fonction notamment de leur dynamique de constitution, de leur temporalité, du type de relation qui unit les partenaires, etc. Ainsi, on peut par exemple distinguer les partenariats mis en place sur un principe de confiance, de respect mutuel des différences internes et des intérêts respectifs, des partenariats « panoptiques », basés sur une volonté de contrôle d’un donneur d’ordre sur le déroulement d’activités externalisées à des sous-traitants (principe d’ingérence). Dès lors que des donneurs d’ordres se substituent à la hiérarchie des entreprises partenaires en imposant leurs propres règles de fonctionnement, se pose la question de l’identification des véritables décideurs des politiques de formation.   + De quelle liberté disposent encore les sous-traitants dans l’élaboration de leurs politiques internes de développement des compétences ?   + La succession de périodes de travail de durées variables pour le compte de multiples donneurs d’ordres permet-elle la mise en place de pratiques de formation continuée ? * **La question de l’éclatement et du brouillage organisationnel :** Dans ces arrangements organisationnels d’un type nouveau, les enveloppes organisationnelles et juridiques ne coïncident plus. Ceci questionne notre droit social et notre dialogue social actuels, qui deviennent progressivement inadaptés face aux nouvelles réalités des NFO, ainsi que les modalités traditionnelles de régulation des politiques de formation :   + La fixation des dispositions en matière de formation au sein des commissions paritaires « classiques » est-elle toujours adaptée aux nouveaux contextes de plus en plus « intersectoriels » ?   + Quelle est la place réservée aux questions de formation du personnel dans les négociations de partenariats ?   + Qui en supporte le coût le cas échéant ?   Pour répondre à ces questions, l’équipe du projet DECODER a réalisé une série d’études de cas dans des secteurs diversifiés (construction, agriculture, assurance, consultance).  Les données empiriques récoltées au travers d’entretiens et de réunions de travail avec des opérateurs de formation et des responsables des ressources humaines ont permis de concevoir un dispositif de formation ciblant les différents acteurs des processus de formation (opérateurs institutionnels et non institutionnels de formation, responsables RH, responsables de la formation, etc.) soucieux de disposer de nouvelles grilles de lecture des changements qui affectent les entreprises et ont un impact sur le développement des ressources humaines. |  |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Evaluation de projets innovants en matière de TIC dans le secteur hospitalier** | | |
|  | **MET**(2004) :Evaluation de projets innovants en matière de TIC dans le secteur hospitalier Ce projet a pour objectif l'évaluation des projets innovants en matière de TIC dans le secteur hospitalier, qui ont été subventionnés par le Ministère de l’Equipement et des Transports. *Ministère de l’équipement et des transports*  Le MET souhaitait procéder à une évaluation des projets de télématique médicale qu'il avait financés, afin d'identifier des pistes de recommandations relatives à une reconduction éventuelle de ces projets, ainsi qu'aux modifications à y apporter le cas échéant, de façon à favoriser le développement des TIC dans le secteur hospitalier.  L’évaluation a été réalisée sur une période de 8 semaines. La démarche proposée par le Lentic pour cette évaluation se veut constructive. Elle se centre sur le constat et l’observation des pratiques. La démarche du Lentic se veut formative, c’est-à-dire régulatrice et orientée vers le futur. La réalisation de l’évaluation se penche sur l’analyse des différentes étapes cruciales du projet et porte sur différents objets.   * L’évaluation de la **conception** du projet concerne:   + Les objectifs : pertinence avec les objectifs des politiques, les effets attendus, les stratégies et les besoins des utilisateurs…   + Les moyens prévus: pertinence (justesse du choix des moyens prévus par rapport aux objectifs) et cohérence entre les moyens prévus   L’évaluation du **déroulement** du projet vise: les interventions menées dans le cadre du projet :cohérence entre les résultats effectivement obtenus et les objectifs,… L’évaluation du **pilotage** vise le mode de gestion, la coordination d’ensemble, la communication interne, la gestion budgétaire…   * L’évaluation des **actions de généralisation**vise la dissémination et la possibilité de transférer des résultats sur le terrain.   Ces informations sont recueillies par le biais d’entretiens avec les différentes parties concernées : bénéficiaires, utilisateurs, prestataires techniques, coordinateur, pouvoir subsidiant, etc.  Des analyses documentaires sont également réalisées (description du projet, convention de partenariat, description des différents objectifs, plans de travail des actions, etc.)  Au terme de ce processus, un rapport d’évaluation est rédigé, ainsi qu’une synthèse exécutive reprenant les principaux résultats et les recommandations. |  |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **QUALICREA** | | |
|  | **QUALICREA** (2004-2005) Accompagnement de la création d'une plate-forme Internet destinée aux accompagnateurs de porteurs de projet de création d'entreprise. *Fonds Social Européen, EU*  Les TPE (Très Petites Entreprises de moins de 10 travailleurs) jouent un rôle majeur dans l’économie de nos régions, et les statistiques le prouvent : les TPE représentaient, en 2000, 84,9% des entreprises wallonnes du secteur privé, et occupaient 27,2 % de l’emploi . L’UWE et l’UCM affirment par ailleurs que la région wallonne a un besoin urgent de 20.000 nouvelles entreprises pour assurer son redéploiement économique. Pour information, en 2003, 8008 créations d’entreprises en personne physique ont été enregistrées en Belgique, soit 60 % des créations totales . Malheureusement, la même année, presque autant d’entreprises belges ont connu une faillite, 19 % constituées en personnes physiques et 25 % situées en Région wallonne . Il apparaît que les causes d’échec de ces créations d’activité sont liées à deux facteurs principaux :   * L’absence de préparations des entrepreneurs * Des lacunes en gestion   Au vu de ce contexte, le projet Qualicréa a pour **objectif** de remailler le tissu économique wallon   * en amplifiant le développement des structures d’accompagnement sur mesure des entrepreneurs lors du démarrage de leur activité * en améliorant leurs compétences en gestion * en permettant à un public marginalisé, éloigné de la création d’activité de rencontrer la réalité de la création et d’en vérifier la faisabilité et ainsi, envisager la création comme une solution à leur problématique d’emploi, voire d’insertion   Trois axes de la création d’entreprise sont visés :   * La sensibilisation (apprendre à connaître le public concerné - ses freins, ses motivations, etc. -et l’informer) * La création (professionnaliser le métier d’accompagnateur de porteur de projet et trouver des financements spécifiques) * L’accompagnement post-création (assurer la formation continuée et une démarche qualité)   Tous ces travaux seront soutenus par un outil commun global, fédérateur, qui consistera en une plate-forme Internet proposant divers outils et méthodologies.  Le LENTIC a développé une méthodologie d’accompagnement de projet technologique basée sur la théorie de la traduction.   Dans cette approche, un projet technologique est considéré comme le résultat des interactions entre une série d’intervenants, concepteurs techniques, utilisateurs, managers, responsables financiers, etc., dans lesquelles interviennent également les caractéristiques de la technologie envisagée.  La réussite d’un projet tient à sa capacité à répondre aux différents intérêts en présence et à traduire dans un énoncé et un objectif communs ces différentes positions.  La conduite des projets technologiques selon la théorie de la traduction implique une démarche itérative et dynamique où le contenu concret du projet se construit au fur et à mesure grâce à l’interaction entre les différentes parties intéressées.  Dans le cadre du projet Qualicréa, le LENTIC a pour **mission**:   * d’analyser et de structurer les besoins des utilisateurs-cible (clarification des utilisateurs, détermination de leurs besoins, évaluation de la maturité technologique et pédagogique des PME et PTE) afin de rédiger un cahier des charges destiné au développement technologique et à l’intégration des outils pédagogiques créés par les partenaires du projet * d’accompagner le développement technologique (constitution et animation d’un groupe de co-concepteurs, interface avec les développeurs,etc.) * d’accompagner son utilisation (coordination de la diffusion et suivi de l’utilisation, identification des utilisateurs pilotes et coordination des modifications, etc.) * d’évaluer le processus de manière permanente (définir les indicateurs d’impact des actions au fur et à mesure de leur réalisation, guider les améliorations techniques et organisationnelles, etc.)   QUALICREA est une convention de partenariat national établie dans le cadre du projet EQUAL financé par l’agence Fonds Social Européen. Il s’étale d’avril 2004 à avril 2005 et rassemble les partenaires suivants : - le CAIPS - la FEBECOOP et ACM - l’IFAPME - le Fonds de participation - l’Agence ALTER - le LENTIC |  |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **ACE** | | |
|  | **ACE** (2003) **A**cadémie pour la **C**roissance des **E**ntreprises Audit de la gestion des ressources humaines dans 12 PME à forte croissance dans le cadre de l’Académie de croissance des entreprises, animation d’un séminaire de réflexion stratégique sur la GRH et établissement de plans d’action en matière de GRH *Région Wallonne, Belgique*  Le projet **ACE** a été réalisé à la demande de l’Académie pour la Croissance des Entreprises en Wallonie. Cette association sans but lucratif s'inscrit dans le cadre du programme de la Région Wallonne "4X4 pour entreprendre", et se veut un lieu de contact, de dialogue et de recherche au service d’entreprises familiales en forte croissance, les "gazelles". Chaque année, elle se propose d’accompagner les managers de quelques "gazelles", afin de stimuler encore davantage leur développement. La promotion 2003 comprenait une quinzaine d’entreprises actives dans divers secteurs économiques (biotechnologies, tourisme, métallurgie, informatique, construction, etc.).  L’Académie avait donné pour mission au Lentic de piloter le projet de recherche "GRH, culture d’entreprise et organisation", dont le objectif final était l’organisation d’un séminaire de 2 jours fondé sur l’analyse des pratiques observées au sein des membres de la promotion.  Notre centre de recherche a tout d’abord rencontré chaque chef d’entreprise, dont l’interview a permis de caractériser avec précision l’organisation, la gestion des ressources humaines et la culture d’entreprise en présence. Ensuite, sur base de la synthèse des informations récoltées, notre équipe a réalisé une analyse transversale mettant l’accent sur les pratiques communes et spécifiques en matière de d’organisation, de GRH et de culture d’entreprise.  Enfin, le Lentic a animé en octobre 2003 un séminaire de deux jours alliant apports théoriques, empiriques et de nombreux débats. Chaque enseignement théorique (Organisation, GRH et Culture d’entreprise) était suivi de constats empiriques, analyses des pratiques observées permettant à chaque membre de se situer et d’identifier ses facteurs de succès mais aussi les paradoxes présents, sources potentielles de problèmes managériaux. A la fin de chaque thème, l'équipe du Lentic mobilisait plusieurs techniques d’animation de groupe afin de susciter le débat, l’échange d’expériences et la recherche de "bonnes pratiques" spécifiques aux "gazelles". |  |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Evaluation d'une expérience pilote** | | |
|  | **Audit d'une expérience pilote de nouvelles offres de services et de nouveaux modes organisationnels au sein d'un Office belge de l'emploi et de la formation: Recommandations en vue de l'élaboration du nouveau contrat de gestion de l'Office**  Cette mission d’évaluation s’inscrit dans le cadre du processus de réorientation stratégique qui vise à transformer, au travers de nouvelles offres de services et de nouveaux modes organisationnels, cet office belge de l’emploi et de la formation en une organisation davantage orientée vers les besoins des utilisateurs.  Pour mener à bien son objectif de réorientation stratégique et développer une organisation tournée vers le « client », l’institution expérimente, au travers d’une phase de test répartie sur  quatre « chantiers expérimentaux », une double innovation :   * D’une part, une nouvelle offre de services intégrée devant répondre aux besoins de deux principales catégories d’utilisateurs: entreprises et particuliers * D’autre part, de nouveaux modes de fonctionnement et d’organisation du travail devant mener l’office à instaurer une nouvelle philosophie d’ « orientation client »   C’est dans ce cadre que se déroule l’intervention du LENTIC, à qui il est demandé de procéder à l’évaluation des nouvelles offres de services et des pratiques organisationnelles ainsi testées au travers des chantiers expérimentaux, ceci en vue de leur éventuelle généralisation à l’ensemble de l’institution.  Cette mission, commanditée par la Région Wallonne et menée en 2001 et 2002, est organisée en plusieurs phases.  La phase de diagnostic vise à caractériser l’organisation du travail réellement mise en place dans les différents chantiers expérimentaux, en cernant les particularités propres à chaque chantier et les éventuels décalages par rapport aux flux théoriques, tout en cherchant à analyser la raison de ces spécificités.  Une attention particulière est ainsi portée aux modes et flux de travail en vigueur au sein des chantiers, modes de division et de coordination du travail parmi le personnel, mécanismes de liaison entre services, processus de prise de décision et de responsabilisation des membres du personnel, etc.  L’analyse se prolonge ensuite par une phase d’évaluation « bidimensionnelle » – car conduite en deux temps – des nouvelles offres de services et des pratiques organisationnelles instaurées dans les chantiers expérimentaux. Cette évaluation se concentre dans un premier temps sur le degré d’accomplissement des objectifs initiaux et se penche dans une seconde étape sur le degré de satisfaction des utilisateurs, particuliers et entreprises. L’analyse est en outre approfondie par l’intégration dans le processus d’évaluation de l’impact des variables contingentes et la prise en considération des jeux d’acteurs.  Enfin, sur base de ces évaluations et de leurs résultats, les réflexions du LENTIC sont étendues à l’analyse des facteurs à intégrer dans le processus de généralisation à l’ensemble de l’institution des nouveaux modes de fonctionnement.  La mise en évidence de recommandations à prendre en considération dans l’élaboration du nouveau contrat de gestion de l’office clôture l’intervention menée auprès de cette institution.  **Equipe :**  Direction scientifique: [François Pichault](http://www.lentic.be/anm/anmviewer.asp?a=111&z=52" \t "_self) Responsable de projet: [Brigitte Rorive](http://www.lentic.be/anm/anmviewer.asp?a=91&z=52" \t "_self) Chercheurs: Anne-Marie Dieu, Dorothée Durieux, [Olivier Lisein](http://www.lentic.be/anm/anmviewer.asp?a=114&z=52" \t "_self) |  |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **TRILOGI** | | |
|  | **TRILOGI I – II**(2001-2003) Enquête de climat social et de GRH (élargie aux parties prenantes externes de l’entreprise) dans une entreprise de transport aérien express de fret, établissement de recommandations  et d’un plan d’actions. *Convention entreprise, Belgique*  Le Lentic est intervenu auprès de l’entreprise Trilogi lors de **deux projets distincts:**  Le **premier projet**consistait en la réalisation d’une **enquête de satisfaction du personnel** de Trilogi. L’enquête entendait apprécier le degré de satisfaction du personnel dans les diverses entités de l’entreprise présentes sur son site d’implantation.  Un questionnaire a été mis au point par le Lentic, à partir de modèles de référence validés dans la littérature scientifique (Job Descriptive Index, Job Diagnosis Survey, Agency Climate Questionnaire, etc.), mais également —dans un objectif de continuité— en intégrant l’enquête déjà réalisée auprès du personnel trois ans auparavant. La liste des thèmes abordés a été définie à la suite d’entretiens exploratoires auprès de plusieurs membres du personnel sélectionnés, en accord avec la Direction des ressources humaines, en fonction de critères de diversification tels que la fonction, l’ancienneté, etc. Une fois validé et testé, le questionnaire a été envoyé à l’ensemble du personnel.  Les résultats étaient structurés en deux parties :   * Une partie purement quantitative, présentant les résultats « bruts » de l’enquête et les principales tendances observées pour chaque variable * Une partie plus qualitative, esquissant une interprétation des principaux enseignements pouvant être tirés de l’enquête   Le **second projet**, de plus grande ampleur, consistait en une analyse approfondie du positionnement des parties prenantes internes et externes de Trilogi vis-à-vis de cette dernière. Cette analyse répondait à un questionnement de Trilogi quant à son environnement. L’entreprise ressentait une hostilité de ses parties prenantes à son égard, sans pouvoir valider ce sentiment.  Afin de préciser ce sentiment et identifier les actions à mettre en place pour améliorer la qualité des relations entre Trilogi et ses partenaires internes et externes, le Lentic a proposé à l’entreprise une analyse approfondie centrée sur l’ensemble de ses *stakeholders*.  Ainsi, sur le plan interne, les dimensions de climat social, relations collectives, organisation du travail et pratiques managériales ont été explorées au travers d’entretiens avec le personnel de l’entreprise, les délégués syndicaux, les membres du Conseil d’entreprise et des différents niveaux de management.  Au niveau externe, diverses parties prenantes de Trilogi ont été rencontrées et interrogées sur leurs représentations à l’égard de l’entreprise : gouvernement régional, médias, lobbys environnementaux, marché du travail local, permanents des organisations syndicales, tribunaux du travail, partenaires d’affaires et fournisseurs.  Sur base de l’ensemble des données récoltées, le Lentic a élaboré, à l’intention du management de Trilogi, une série de recommandations pratiques, structurées dans un plan d’action. Ces recommandations avaient pour objectif de permettre à Trilogi d’améliorer ses relations vis-à-vis des ses *stakeholders* internes et externes, afin d’affecter positivement l’opinion et le comportement de parties prenantes internes, telles que le personnel et les syndicats, et les représentations des parties prenantes externes à l’égard de Trilogi. |  |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **ARC** | | |
|  | **Impact du droit de la société de l'information sur les stratégies d'entreprises**  Le développement de la société de l’information offre de nombreuses opportunités aux entreprises, aujourd’hui amenées à repenser leurs stratégies en fonction des technologies de l’information et de la communication.  Les TIC et Internet —notamment au travers d’applications e-business et e-commerce— ont intégralement remis en question les relations établies entre entreprises, consommateurs et partenaires d’affaires, tout en permettant le développement de nouvelles activités de nature commerciale, ainsi que l’apparition de nouvelles politiques d’offres de produits et services.  De nouveaux modes relationnels et transactionnels apparaissent, bouleversant par là même les processus stratégiques et organisationnels classiques.  Ces nouveaux modes de relations, établis par voie électronique, ne sont cependant pas sans entraîner leur lot de bouleversements et de questionnements au niveau juridique.   * L’arsenal légal en vigueur actuellement permet-il de couvrir les situations nouvelles issues de l’introduction des TIC dans les entreprises et dans les relations que ces dernières entretiennent avec leurs clients et partenaires d’affaires ? * Est-on face à un vide juridique dans certains domaines ? * Le cadre juridique s’avère-t-il constituer une contrainte sur d’autres points ? * Quelles sont les réglementations applicables aux transactions en ligne ? * Une évolution du cadre juridique est-elle souhaitée pour répondre aux nouvelles réalités technologiques et économiques ? * Qu’en est-il des nouvelles formes de régulation qui émergent ? * Etc.   Pour tenter d’apporter des réponses à ces questions, notre recherche vise à évaluer, par le biais d’études de cas essentiellement, les éventuels impacts du cadre juridique —et plus particulièrement du droit de la société de l’information— sur les stratégies des entreprises en matière de TIC.  Cette étude peut par conséquent être qualifiée de « juridico-stratégique », dans le sens où deux disciplines sont ainsi mises en interactions : les sciences de gestion d’une part, et le droit d’autre part.  En d’autres termes, adoptant une approche de gestionnaire, nous nous interrogeons sur les « politiques Internet » développées par les entreprises en analysant la façon dont ces dernières considèrent et incorporent la dimension juridique dans leurs réflexions stratégiques.La recherche comprend dès lors plusieurs axes de travail :   * Cerner le cadre réglementaire relatif aux TIC et le droit de la société de l’information ; * En donner la perception qu’en ont les entreprises ; * En analyser les impacts sur les stratégies des entreprises en matière d’implémentation de TIC et d’applications e-business/e-commerce ; * Dégager les principales tendances et éventuels effets pervers ; * Proposer des pistes de réflexion * Etc.   *Ce projet, d’une durée de cinq ans (2001–2006), financé dans le cadre du Programme « Actions de Recherche Concertées (ARC) », Direction de la Recherche scientifique de la Communauté française de Belgique, est mené en collaboration avec l’unité de recherche en droit du Professeur Franklin Dehousse de l’Université de Liège.* |  |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **EMTEL** | | |
|  | **EMTEL** “European Media, Technology and Everyday Life Research Network” *(Human Capital and Mobility Programme, 1995-1997 ; 2000-2003), coordonné par la London School of Economics*  Dans le cadre du projet EMTEL, le Lentic a supervisé un des sept projets de recherche du réseau EMTEL, projet mené par un doctorant engagé par ASCoR (Amsterdam School of Communication Research), à l’Université d’Amsterdam.  Ce projet s’intéressait à la Société de l’information, et les implications sociales de l’usage des TIC, dans une perspective  axée sur la vie quotidienne de l’utilisateur. Cette recherche s’inscrit dans l’un des deux champs principaux du réseau EMTEL —à savoir inclusion et exclusion dans la Société de l’Information, et se centre sur les personnes dont l’implication dans les études et le marché du travail est freinée par des facteurs tels que l’âge avancé, le handicap physique, de faibles revenus, le manque de compétences, de qualifications, etc. En continuité avec les recherches organisationnelles et centrées sur les utilisateurs menées par le Lentic depuis de nombreuses années, ce projet questionne la capacité des TIC à améliorer la qualité de vie et à faciliter l’intégration sociale des personnes vulnérables dans deux domaines privilégiés de la vie quotidienne —les sphères du travail et de la formation. Il a également pour objectif de traduire le travail de recherche empirique et théorique en recommandations de politiques pour le développement de la Société de l’Information européenne. |  |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **OPTIPROCESS** | | |
|  | **OPTIPROCESS I et II** (2001–2005) **OPTI**misation des**PROCESS**us de travail Reengineering des processus de travail au sein d’une société nationale d’assurances (1500 personnes), audit préalable et mise au point d’une méthodologie d’optimisation des processus. *Convention entreprise* *, Belgique*  La mission OPTIPROCESS consistait en un accompagnement d’une démarche d’optimisation des processus de travail au sein d’une compagnie d’assurances. Cet accompagnement a été précédé d’un audit organisationnel approfondi. Il a donné lieu à la mise au point d’une méthodologie d’optimisation des processus, tout d’abord testée sur un département au périmètre restreint, puis transférée au commanditaire de la mission et généralisée à d’autres services de la société.  Cette intervention s’inscrivait dans un contexte de changement organisationnel profond, lié à une transformation du marché sur lequel évoluait l’entreprise (modifications réglementaires, saturation) et à la survenue d’une concurrence accrue. Après plusieurs décennies de croissance exponentielle, l’entreprise faisait face à une stagnation de ses encaissements et s’est vue contrainte à une limitation des nouveaux engagements. De manière à améliorer l’organisation du travail, l’entreprise a d’abord consenti divers efforts en matière de communication et de formation, puis a décidé de s’engager dans une optimisation de ses processus de travail.  Le Lentic a proposé à la compagnie d’assurances un accompagnement méthodologique dans la mise en œuvre de cette démarche. L’intervention était conçue en deux phases :   * La **première phase**, de courte durée, consistait en un audit approfondi des pratiques opérationnelles et fonctionnelles. Elle a permis un repérage préalable des dysfonctionnements organisationnels, ainsi que l’identification du domaine critique (service, processus) qui serait soumis prioritairement à la démarche d’optimisation. D’un point de vue méthodologie, le Lentic a mené une vingtaine d’interviews auprès des responsables opérationnels et fonctionnels, et a complété ces données par l’exploitation de divers supports documentaires. Un Comité de pilotage a été constitué autour de l’intervention, et a déterminé le périmètre de la démarche. * La **seconde phase**, qui s’inscrivait davantage dans la durée, consistait en un accompagnement proprement dit de la démarche d’optimisation, sous la forme d’une participation régulière aux réunions du Comité de pilotage et des divers groupes de travail thématiques constitués autour des dysfonctionnements identifiés. L’équipe du Lentic a soutenu les groupes dans le travail d’analyse processuelle, de recherche et d’implémentation des solutions. La méthodologie employée comprenait également des « coups de sonde » auprès des différents acteurs concernés (opérateurs, ligne hiérarchique, syndicats, etc.), afin de rester attentif, tout au long de la démarche, aux modes d’appropriation du changement.   Suite à cette première mission d’accompagnement menée en 2002 et 2003 sur un processus de production au sein du secteur d’assurances aux particuliers, la société a exprimé le souhait de bénéficier d’un nouvel accompagnement pour l’optimisation des processus de gestion des sinistres dans le secteur des collectivités. Cette seconde mission a été réalisée de mai 2003 à janvier 2004.  Le choix de cette stratégie d’accompagnement répondait à la conviction qu’un changement organisationnel ne peut être conduit à coups de slogans ou de dispositifs imposés centralement, mais bien de manière prudente, pragmatique, progressive, impliquante, en s’attaquant prioritairement à des domaines critiques (aux yeux du personnel comme des clients) susceptibles de servir de déclencheurs pour les phases ultérieures du changement. La méthodologie employée prenait également en compte l’histoire de l’organisation, le poids des structures existantes, la diversité des points de vue en présence, des valeurs culturelles qu’ils portent et qui les guident dans leurs actions. En effet, la démarche doit veiller en permanence à l’évolution des contextes interne et externe, ainsi qu’aux tensions qui marquent inévitablement une telle évolution. |  |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **PRISME** | | |
|  | **PRIsME** (2003-2006) : **P**rojet de **R**echerche **I**ntégrée **s**ur les**M**utations de l'**E**mploi Programme de recherche sur les mutations provoquées dans le marché de l’emploi par les nouvelles formes d’organisation du travail et les nouvelles logiques professionnelles développées, dans ces contextes, par les individus. *Fonds Social Européen (Objectif 3), EU*  Le projet **PRISME** s’inscrit dans la continuité des précédentes études du LENTIC sur les nouvelles formes de travail (NFT) et d’organisation (NFO) (voir à ce sujet les projets OSER, [DECODER](http://www.lentic.be/anm/anmviewer.asp?a=124&z=50" \t "_self) et RE-LIER). Il vise notamment à poursuivre l’analyse des cas précédemment étudiés pour comprendre l’évolution et l’éventuelle mutation des formes de travail et d’organisation.  Ses principaux **objectifs** sont :   * D’analyser l’évolution sur le long terme des NFO et des NFT en Région Wallonne * D’identifier si ces NFT et NFO sont appelées à se pérenniser et à se généraliser, et donc à reconfigurer le marché de l’emploi wallon * D’analyser cette « reconfiguration » et son impact sur la qualité de l’emploi tant du point de vue des individus (demande d’emploi) que du point de vue des organisations (offre d’emploi) * De tester l’émergence de ce que l’on pourrait appeler des « nouvelles logiques professionnelles » et des « nouvelles logiques d’emploi », et d’étudier leurs interactions avec les mutations du travail et des entreprises * D’en repérer les conséquences pour les politiques et les dispositifs de développement du marché de l’emploi en Région Wallonne * De proposer des pistes d’ajustement nécessaire et d’actions innovantes pour dynamiser et réguler le marché de l’emploi   Au travers du suivi de parcours d’entreprises et de parcours d’individus, il s’agit donc d’intégrer, dans un même programme de recherche, l’interaction entre variables professionnelles (celles qui ont trait à l’individu, à sa formation et à son projet) et variables organisationnelles (celles qui concernent les contextes dans lesquels l’individu réalise son projet), ainsi que leur impact sur les variables du marché d l’emploi (celles de l’environnement dans lequel évoluent les individus et les organisations).  Ce programme de recherche présente une spécificité à 3 niveaux :   * Il propose d’étudier les interactions entre les variables macro économiques et micro économiques en terme d’impact sur le marché de l’emploi :de fait, la plupart des études sur cette question tendent à n’investiguer que l’une de ces deux dimensions. Or sans cette intégration dynamique, il est difficile de prévoir efficacement les conséquences en matière de qualité d’emploi. * Il offre un ancrage en Région Wallonne :il nous semble en effet important de promouvoir des politiques de l’emploi adaptées aux caractéristiques socio-institutionnelles, culturelles et économiques wallonnes. Cela permettra également à cette étude d’être un soutien efficace aux compétences régionales en matière de lutte contre le chômage et l’exclusion du marché de l’emploi, de formation professionnelle initiale et continue, de développement et de maintien de l’employabilité, etc. * Il s’inscrit dans la durée au travers d’analyses longitudinales :cette approche diachronique est rendue possible par le fait que PRISME prolonge les études menées antérieurement par le LENTIC. Elle permettra de repérer si les tendances observées actuellement s’avèrent « lourdes», structurantes et porteuses de conséquences pour l’emploi, ou si elles ne sont que de tentatives momentanées d’adaptation à un contexte économique contraignant.   La démarche proposée s’inscrit dans une perspective systémique où sont pris en considération à la fois les facteurs de contexte influençant les comportements individuels et collectifs, et les dynamiques d’acteurs composant ou recomposant l’environnement dans lequel ils évoluent. Le dispositif de recherche se veut avant tout empirique et qualitatif, donc basé en grande partie sur l’étude longitudinale de cas de NFT/NFO et de trajectoires individuelles. Il est prévu de suivre de la sorte une vingtaine de cas d’organisations répondant aux caractéristiques déjà connues des NFT et/ou NFO.  Les résultats de la recherche seront présentés et discutés lors de tables rondes. Organisées dans une perspective de réflexion prospective, ces tables rondes réuniront les décideurs politiques et les acteurs institutionnels actifs sur le marché de l’emploi. Elles auront pour objectifs de valider les résultats et les outils (grilles d’analyse et d’indicateurs) qui en seront issus, et d’identifier des voies d’action. Les travaux de ces tables rondes serviront de base pour la rédaction d’un cahier de recommandations sur l’adaptation des politiques de l’emploi.  Les destinataires directs de ces recommandations sont les décideurs politiques, les opérateurs de formation et les organismes d’insertion, en vue d’orienter les actions d’insertion professionnelles et, surtout, de les adapter aux mutations de l’emploi.  Les organisations patronales et syndicales pourront également bénéficier des résultats de ce programme de recherche qui offrira un éclairage supplémentaire à leur action. |  |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **RE-LIER** | | |
|  | **Responsabilité du LIen social dans l'Entreprise Réseau**  **RE-LIER** (2002-2004) : **RE**sponsabilité du **LI**en social dans l'**E**ntreprise **R**éseau Collaboration à un projet européen de recherche et de coopération avec des partenaires sociaux sur l’évolution du dialogue social dans les nouvelles formes de travail et d’organisation *Fonds Social Européen – ART 6, EU*  Le projet **Re-lier**s’inscrit dans la problématique de la responsabilisation sociale des entreprises dans le contexte de la nouvelle économie. Il s’intéresse à l’impact des nouvelles formes de travail et d’organisation sur le dialogue social. La question posée est la suivante : qui devient responsable des matières sociales lorsque les contours de l’entreprise sont de plus en plus flous, lorsque les formes d’organisation et de travail évoluent vers une flexibilité de plus en plus grande ?  Pour y répondre, l’équipe du projet Re-lier a mis sur pied un réseau européen de recherche, d’échange et de sensibilisation entre experts, partenaires sociaux et opérateurs de formation. Ce réseau avait pour vocation de mettre en lumière les enjeux soulevés par ces évolutions, avec comme **objectif final** la création d’outils pédagogiques innovants pour sensibiliser les partenaires sociaux à cette problématique.  **L’objectif général** était de contribuer à l’adaptation du dialogue social à la nouvelle économie, en s’intéressant à l’impact des nouvelles formes d’organisation et de travail sur la responsabilité en matière sociale et le devenir du lien social.  Plus spécifiquement, le projet Re-lier visait à :   * Analyser et comprendre les évolutions actuelles dans les 4 pays concernés en matière de structure organisationnelle des entreprises (les Nouvelles Formes d'Organisation) et en matière l'exercice du travail (les Nouvelles Formes de Travail) * Mettre en lumière les impacts de ces évolutions et les enjeux que celles-ci soulèvent au niveau du dialogue social, des relations de travail, mais aussi de la relation à l'emploi * Identifier et comparer les solutions préconisées au niveau national et poursuivre la recherche de solutions au niveau européen * Sensibiliser les partenaires du dialogue social à ces évolutions, aux enjeux pour le dialogue social et à la recherche de solutions * Développer des outils pédagogiques en vue de sensibiliser les partenaires sociaux à ces questions et d'alimenter la réflexion sur la recherche de solutions   La création du réseau Re-lier reposait sur un partenariat dynamique entre:   * Des **chercheurs** qui ont réalisé des études de cas de nouvelles situations de travail, et y ont identifiés des enjeux en matière sociale * Des **partenaires sociaux**, qui ont alimenté et validé la réflexion des chercheurs par leur expérience quotidienne * Une **équipe pédagogique**, qui a traduit en modules de formation les résultats de la recherche, et anime des séminaires autour de ces enjeux   Les études de cas réalisées dans les pays participants au projet ont permis d’isoler**quatre questions critiques** posées par les nouvelles formes de travail et d’organisation en matière sociale :   * La pertinence du modèle actuel de régulation sociale * L’effacement des frontières et la perte de repères (le « boundaryless work ») * La question des compétences transverses * La communication et la place des NTIC   Ces questions critiques font émerger des **enjeux à trois niveaux**:   * **Qui dialogue ?**   + Sur quelles bases faut-il fonder la représentativité et la légitimité des acteurs du dialogue social ?   + Qui doit prendre en charge l’exercice de la responsabilité sociale ?   + Comment intégrer les nouveaux acteurs (groupes de lobby représentatifs de travailleurs indépendants, télétravailleurs, etc.) dans le dialogue social ?   + Quelles sont les compétences spécifiques utiles pour instaurer une régulation dans ces contextes ? * **Sur quoi dialogue-t-on ?**   + Comment prendre en compte les changements dans le lien de subordination et les nouvelles formes de dépendance?   + Comment garantir l’équité entre des travailleurs aux formes d’emploi multiples ?   + Le lieu et le temps peuvent-ils rester les éléments de mesure et de contrôle du travail ?   + Comment prendre en compte l’effacement des frontières, notamment entre vie privée et vie professionnelle ? * **Comment dialogue-t-on ?**   + Quels doivent être les niveaux et lieux pertinents de négociation ?   + Comment équilibrer négociation collective et individuelle ?   + Les évolutions en matière de dialogue social rendent-elles nécessaires l’apparition de nouvelles formes de communication ?   + Quels sont les nouveaux modes de régulation qui apparaissent ?   A partir des pistes de solutions qui émergent des études de cas,  le dispositif pédagogique permet aux acteurs du dialogue social de trouver leurs propres réponses à ces questions, en fonction de leur contexte spécifique.  **Un dispositif pédagogique intégré et modulable:**   * **4 niveaux de difficulté :** en fonction de l’expérience des participants dans la pratique du dialogue social et des moyens d’action qu’ils peuvent mobiliser * **4 phases :** guidant la réflexion de façon progressive, mais pouvant être utilisées séparément   + **Phase 1 « les défis du changement »** prendre conscience des évolutions qui affectent  le travail, les organisations et le dialogue social   + **Phase 2 « la dynamique et les acteurs »**  donner aux participants une connaissance du fonctionnement du dialogue social, des acteurs qui y sont impliqués et de leurs attentes respectives   + **Phase 3 « les enjeux »** identifier les enjeux des nouvelles situations de travail pour le dialogue social   + **Phase 4 « la stratégie »** imaginer des réponses pour construire le dialogue social de demain * **3 types d’outils :**   + Des outils interactifs d’animation en présentiel, pour aider à organiser les informations et favoriser l’échange entre les participants   + Des supports à l’apprentissage, pour donner aux participants un apport théorique sur les thématiques abordées, synthétiser les informations, fixer les idées… (diaporamas, études de cas, dossiers thématiques, …)   + Des outils de e-learning, pour approfondir la matière et enrichir continuellement le dispositif pédagogique (bases de données, exercices, …) |  |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Structuration et organisation de la fonction RH** | | |
|  | **Aide à la structuration et à l'organisation de la fonction RH d'un Office belge de l'emploi et de la formation**  Cette mission d’aide à la structuration et à l’organisation de la fonction RH s’inscrit dans le cadre de la réorganisation stratégique entreprise par un office belge de l’emploi et de la formation, en réponse aux multiples pressions contextuelles auxquelles il est soumis.  Face à ces pressions, et pour répondre aux besoins nouveaux, cette organisation met en place une double réflexion visant, d’une part, à faire de la gestion des ressources humaines une variable clé de son avenir et, d’autre part, à restructurer sa fonction RH en conséquence.  Dans ce cadre, l’intervention que nous y menons entre septembre 2002 et février 2003, en étroite collaboration avec le Professeur Alain Eraly et son équipe (ULB), s’articule autour de deux principaux objectifs, à savoir :   * La proposition d’une structure cohérente et intégrée pour l’ensemble de la fonction « ressources humaines », en ce compris : la redéfinition du rôle de chacun, l’élaboration d’un organigramme de la fonction RH, la structuration des services et leurs domaines de compétences respectifs, la définition des liens hiérarchiques et fonctionnels avec les autres niveaux et composantes de la fonction RH ainsi que l’élaboration des liens entre la fonction RH et les différentes catégories de services utilisateurs ; * L’élaboration d’une stratégie de transition, permettant d’opérer progressivement la réforme dans le respect des agents concernés.   Pour ce faire, notre étude repose sur un processus d’intervention en plusieurs étapes au cours duquel nous prêtons une attention particulière aux modes d’organisation du travail en vigueur au sein de l’institution, aux relations inter-services, aux relations entre la fonction RH et les autres départements de l’office, aux processus de prise de décision et à la politique de gestion des ressources humaines mise en place dans l’institution.  Après une première démarche analytique, nos réflexions sont ensuite centrées sur l’élaboration d’une stratégie de réforme et de redynamisation de la fonction RH, découlant sur une proposition de nouvelle structure RH, ainsi que sur l’élaboration d’une stratégie de changement cohérente.  **Equipe :** [François Pichault](http://www.lentic.be/anm/anmviewer.asp?a=111&z=52" \t "_self) et [Olivier Lisein](http://www.lentic.be/anm/anmviewer.asp?a=114&z=52" \t "_self)(LENTIC – Université de Liège) Alain Eraly et Michel Verstraeten (Université Libre de Bruxelles) |  |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Pôle ReSponsE** | | |
|  | **Note de positionnement du Pôle ReSponsE**  [*Téléchargez ce texte ici...*](http://www.lentic.be/absoluteig/gallery.asp?categoryid=34)    **Présentation du Pôle ReSponsE**    ReSponsE est un pôle de recherche et de conseil en RSE de HEC-Ecole de Gestion de l’Université de Liège.  Il a été créé en 2005, par trois centres de recherche aux compétences complémentaires :          [Le Centre d’Economie Sociale](http://www.ces.ulg.ac.be/)          [EGID](http://www.egid.hec.ulg.ac.be/)          [Le LENTIC](http://www.lentic.be/)    Rejoint depuis lors par d’autres équipes de l’école de Gestion, intéressées par les relations des organisations à leur environnement, sa spécificité repose sur la pluridisciplinarité de ses membres et sur la capacité de penser la RSE dans divers types d’organisation.  ReSponsE allie en effet une expertise en économie, gestion, sociologie, psychologie, droit et anthropologie, à des expériences de recherche et de conseil dans les domaines de l’entreprise privée ou publique, des administrations, des entreprises de l’économie sociale et du secteur non marchand.    **Objectifs du Pôle**    A travers des projets de recherche et des missions d’intervention, ReSponsE entend développer une approche particulière, à la fois théorique et pratique, de la « Responsabilité sociale des entreprises ».  Cette approche est fondée sur la prise en compte du contexte spécifique dans lequel évoluent les organisations et sur la caractérisation des processus internes.  En proposant de considérer le***management par la RSE***, ReSponsE entend analyser la RSEcomme un nouveau paradigme de gestion, repérer ses conditions de mise en oeuvre et identifier ses effets sur la performance économique et sociale des organisations.    L’objectif du pôle est double :            ***Contribuer au débat***sur la RSE en proposant une définition et des analyses du concept qui évite de tomber dans le piège du « mythe managérial » et de rester au seul niveau du discours            ***Outiller les entreprises*** et de façon générale les organisations, qui souhaitent améliorer, évaluer ou intensifier les relations avec les différentes parties, internes et externes, concernées par leur activité      **Le management *par* la RSE**    Développer, mettre en oeuvre et évaluer le management parla RSE, suppose de combiner quatre approches :            Une approche ***processuelle***et ***organisationnelle***, qui vise à ouvrir « la boîte noire » de la RSE, à interroger l’effectivité des pratiques, à envisager l’intégration de la RSE dans le management et la stratégie de l’organisation            Une approche ***sociologique***et ***économique***qui identifie les différentes parties, internes et externes, concernées par l’activité de l’organisation, repère leurs enjeux, les valeurs et incitants qui les poussent à agir ou manifester, interroge les types d’influence ou de pouvoir qu’elles peuvent exercer            Une approche ***institutionnelle*** qui interroge le rôle de l’Etat et des différentes institutions économiques et envisage la RSE comme façon de réguler les différents rapports sociaux, relations de travail, relations commerciales et financières, etc.            Une approche ***médiatique***, qui envisage le rôle des médias, analyse leur discours et son impact sur les pratiques, les normes et les outils de RSE      **Les activités du Pôle**    Le pôle ReSponsE propose quatre types d’activité liées au management par la RSE : de la recherche, du conseil, de l’évaluation et de la formation.    **1. Les activités de recherche :**    ReSponsE réalise des recherches et études sur le management par la RSE  à deux niveaux :          Au niveau ***théorique***, il s’agit de proposer une clarification du concept de RSE.  D’une part, en le positionnant par rapport aux concepts voisins d’éthique, de développement durable, de justice sociale, etc.  D’autre part, en définissant les liens qui unissent ce concept aux notions d’économie à finalité sociale, de gestion de la diversité, de commerce équitable, etc.            Au niveau ***pratique***,  il s’agit de proposer des initiatives et modalités (outils, méthodes de gestion, indicateurs de performance, etc.) de gestion par la RSE.  Ces modalités de gestion reposent sur une connaissance des comportements et représentations des parties prenantes, une analyse de l’effectivité (au sens des effets réellement obtenus) des pratiques, outils et normes de RSE.  Elles sont enrichies par les croisements et les synergies possibles entre les différents types d’organisation, marchande et non-marchande, privée et publique.      **2. Les activités de conseil :**    Le conseil en management par la RSE, proposé par ReSponsE, prend plusieurs formes :            ***Accompagner*** les directions soucieuses de s’inscrire dans une dynamique de RSE par des  actions d’analyse et de diagnostic, le développement d’outils destinés à guider, mesurer, évaluer la mise en oeuvre de pratiques, le support aux processus de certification et labellisation en RSE            ***Evaluer*** le niveau de RSE de l’entreprise, tel que perçu par les différentes parties concernées par son activité, grâce à une méthode qui combine plusieurs outils méthodologiques (enquête de satisfaction, d’opinion, focus group, analyse des discours, etc.)            ***Former***l’encadrement ou certaines catégories de personnel, au concept, à sa traduction dans la gestion quotidienne, aux outils d’évaluation et d’auto-évaluation    Ces activités de conseil reposent sur une même démarche méthodologique, appuyée sur trois principes :   1. le centrage sur les pratiques et leur mise en oeuvre et non sur les discours, 2. l’implication des parties prenantes, 3. le développement des compétences internes afin de rendre l’organisation autonome en matière de gestion par la RSE.     **3. Les activités d’évaluation et d’expertise:**    ReSponsE propose également des missions d’expertise en RSE auprès des pouvoirs publics et des grands bailleurs de fonds. Ces missions consistent à :            évaluer les propositions soumises dans le cadre ***d’appels à projet*** (cohérence, pertinence des actions proposées, qualité du projet, adéquation aux critères de la ligne budgétaire, etc.)            réaliser des évaluations « ex-post » de ***programmes d’aide et de subvention*** (analyse des résultats, de l’efficacité, l’effectivité, etc.) les résultats            évaluer les dispositifs publics de promotion et soutien à la RSE, comme les labels, les agences de notation sociale, les certifications      **4. Les activités d’enseignement et de sensibilisation:**    ReSponsE développe des activités d’enseignement (formation initiale) et de sensibilisation en matière de RSE.  Ces activités comprennent :            la conception de matériel pédagogique (business cases, grilles d’analyse, manuel de cours, etc.)            la conception de module de formation initiale et continue sur le management par la RSE            l’encadrement de doctorants, mémorants et stagiaires            la sensibilisation par des publications de vulgarisation            la participation et l’organisation d’événements sur la RSE(conférences, séminaires, rencontres entre entreprises de différents secteurs, etc.)    **Les point de contact du Pôle ReSponsE**    **Coordination :**    [response@misc.ulg.ac.be](mailto:response@misc.ulg.ac.be)    **Equipes membres du pôle :**            **CES**(Centre d’économie sociale)         Sybille Mertens (04/366 27 51)  [economiesociale@ulg.ac.be](mailto:economiesociale@ulg.ac.be)            **LENTIC**(Laboratoire d’étude sur les nouvelles technologies, l’innovation et le changement)         Brigitte Rorive (04/366 30 70)  [Lentic@ulg.ac.be](mailto:Lentic@ulg.ac.be)            **EGiD**(Etudes sur le Genre et la Diversité en Gestion)         Annie Cornet (04/366 27 34)  [egid@ulg.ac.be](mailto:egid@ulg.ac.be) |  |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **IRMA: Interface de Recherche Multimodale en contenu Audiovisuel** | | |
|  | *Direction générale des Technologies, de la Recherche et de l’énergie de la Région Wallonne - (2006-2008)*  L’objectif d’IRMA est de concevoir et développer une interface modulaire innovante pour la recherche et la navigation multimodale personnalisée, performante, sécurisée et économiquement viable dans des bases de données audiovisuelles indexées. Elle permettra une recherche contextuelle, intuitive et naturelle complétée par une navigation fluide. De la sorte, IRMA fournira un environnement permettant d’exploiter au mieux l’intelligence de l’utilisateur du moteur de recherche.  Cette approche repose sur le principe que « L’homme bio-ionique est plus performant que l’intelligence artificielle ». Elle vise un système tel celui illustré par le film « *Minority Report* » où l’on voit un acteur naviguer par le geste et la parole dans un ensemble de séquences vidéos.  L'objectif final d’IRMA est de fournir des outils économiquement exploitables et viables à, entre autres, des sociétés qui en ont exprimé le besoin. IRMA vise également la création d’un marché pour cette nouvelle et révolutionnaire approche de la recherche dans des bases de données audiovisuelles. Dés lors, le système IRMA sera spécifié et développé dans un contexte interdisciplinaire intégrant une analyse économique et juridique du contexte et des outils IRMA.  Au final, IRMA fournira l’ensemble des outils de recherche multimodale dans du contenu audiovisuel adaptés à quatre catégories d’utilisateurs :   * B2B: Audiovisuel Professionnel * B2C: Audiovisuel Grand Public * B2A: Enseignement / Académique * NT2B: Professionnels NTIC vers Business (p.e. Vidéosurveillance) |  |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **ARTT** | | |
|  | **ARTT** (2002-2003) : **A**ménagement et **R**éduction du **T**emps de**T**ravail Recherche sur les enjeux de l’aménagement et la réduction du temps de travail en termes d’organisation du travail, stratégie d’entreprise et gestion des ressources humaines *DARES, France*  Recherche sur les enjeux de l’aménagement et la réduction du temps de travail en termes d’organisation du travail, stratégie d’entreprise et gestion des ressources humaines. Adoption d’une approche contextualiste, illustrée par 5 études de cas d’organisations confrontées à la problématique des 35 h. |  |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **CONSTRUCTION** | | |
|  | **CONSTRUCTION** (2005) : Dialogue social et Construction: quelles perspectives ? Coordination d'un projet de recherche portant sur l'évolution du travail et de l'organisation des entreprises dans le secteur de la construction en Belgique, et sur les impacts potentiels de ces évolutions sur le dialogue social et les relations collectives de travail. *Fédération des Entrepreneurs Généraux de la Construction (FABA/FEGC), Belgique*  Depuis quelques années, le secteur de la construction fait face à des évolutions majeures. L’internationalisation progressive de ses marchés et de sa main-d’œuvre en est une des plus notables. Tout comme la généralisation de certaines pratiques organisationnelles – telles que la sous-traitance – par lesquelles les entreprises générales tentent de faire face à des contraintes accrues de flexibilité. Des acteurs nouveaux ont également fait leur apparition, se spécialisant dans la coordination des projets de construction ou jouant le rôle d’intermédiaires à différentes étapes du processus.    Ces mutations font nécessairement évoluer le métier d’entrepreneur général. Elles questionnent également l’adéquation de notre système de dialogue social aux réalités du terrain.    Afin de mieux comprendre ces évolutions, le Lentic, associé au Tesa, centre de recherche de la VUB, est allé à la rencontre des parties prenantes du secteur (patrons, syndicats, acteurs institutionnels, entrepreneurs généraux, travailleurs), tant en Wallonie qu’en Flandre et à Bruxelles. Il s’est intéressé aux pratiques effectives mises en œuvre par les entrepreneurs généraux afin de s’adapter aux mutations de leur environnement.    L’étude met en lumière l’émergence d’un véritable dilemme entre besoins de flexibilité et d’attractivité.  Elle montre également que les réponses apportées par les organes de régulation paritaires sont trop souvent partielles, engendrant dès lors des effets pervers qui risquent de renforcer les difficultés du secteur. Enfin, elle se penche plus spécifiquement sur le projet d’harmonisation des statuts d’ouvrier et d’employé et sur l’impact que celui-ci pourrait avoir sur les défis auxquels le secteur doit faire face. |  |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **FATIMA** | | |
|  | **FATIMA** (1999-2000) : **F**ederal **A**ction on **T**elematics within**M**odern **A**dministrations Etude pluridisciplinaire sur les conditions de réussite de l’introduction de la télématique dans les administrations publiques *Services Fédéraux des Affaires Scientifiques, Techniques et Culturelles*  Etude pluridisciplinaire sur les conditions de réussite de l’introduction de la télématique dans les administrations publiques. Cette étude globale a pour but d’identifier les besoins et les obstacles existant au sein des administrations fédérales à l'égard de la télématique administrative. De plus, des recommandations concrètes et généralisées sont avancées en vue d'éliminer les obstacles rencontrés à l'égardde l’utilisation de la télématique.  La méthodologie suivie consiste à aborder l'objet de l’étude de façon globale, privilégiant l'approche interdisciplinaire et la méthode de l'étude de cas. Implicitement les partenaires Fatima partent du principe que la réponse ne peut être donnée par une seule discipline. En effet, une télématique efficace dans les administrations fédérales nécessite une solide infrastructure de télécommunication, une sécurisation fiable de l'information, une gestion moderne de l'information et de la documentation. De plus il convient également d'écarter un nombre d’obstacles organisationnels et d'ordre juridique. |  |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **FLEXICURITE** | | |
|  | **FLEXICURITE** (2006-2007) : **FLEXI**blilité et sé**CURITE** Projet de recherche sur l’articulation de pratiques de flexibilisation et de sécurisation du travail. *Fonds Social Européen, EU*  Le projet Flexicurité fait l'objet d'un partenariat transnational entre le LENTIC, Centre de recherches de l'université de Liège, la Fondation André Renard de la FGTB, l'IAE de Lille, l'université de Tilburg et la Fondation Emergences de la CFDT. Il a pour objectif principal de tester des dispositifs de flexicurité dans deux territoires en reconversion industrielle (Liège - Belgique et le Nord-pas-de-Calais - France).Ce dispositif sera mis en oeuvre grâce à la création d'une plate-forme de gestion et de reconversion de l'emploi dans deux bassins d’emploi. L'expérimentation aura lieu dans des secteurs particulièrement demandeur d'une forte flexibilité numérique des effectifs, et sujet à de récurrentes restructurations. A partir d'une méthodologie impliquant toutes les parties prenantes, le projet visera à comparer les expériences belges et françaises de mise en oeuvre de dispositifs de flexicurité au niveau sectoriel et à élaborer un guide de bonnes pratiques en matière de Flexicurité. |  |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Identités et changement** | | |
|  | **Identités et changement** (2004-2005) Projet de recherche sur l’analyse des dynamiques identitaires dans un contexte de changement organisationnel majeur (la Réforme Copernic). *Fonds de la Recherche Fondamentale Collective, Belgique*  Analyse des dynamiques de transformation des identités organisationnelles à l’occasion d’un changement planifié majeur : la mise en œuvre de la réforme Copernic et, plus largement, le processus de modernisation dans lequel est engagée l’administration fédérale.  Terrain de recherche : le SPF Personnel & Organisation |  |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **INFOGENERATION** | | |
|  | **INFOGENERATION** (2003-2007) - [SITE WEB](http://infogeneration.be/) Accompagnement d’organismes d’information jeunesse dans le cadre du projet INFOGENERATION, dont l’objectif est la collaboration des principaux acteurs de l’information jeunesse en Belgique à la réalisation d’un projet commun intégrant une composante technologique *Service Public Fédéral – Programmation Politique Scientifique, Belgique*  Dans les 3 communautés de la Belgique fédérale, des fédérations ont le rôle de structurer l’action des centres d’information pour jeunes. Celles-ci gèrent la mise en commun de certains documents ou de données entre les centres. Ce partage d’information n’est pas toujours évident et rencontre des difficultés.  L’audit interne réalisé en 2001-2002 par la FIJWB avec le soutien de la Directiongénérale de la Culture du Ministère de la Communauté française a mis en évidence la nécessité de procéder à un partage des informations et des outils de diffusion dont dispose chaque acteur de l’information jeunesse. Le projet « Info Génération » a été créé afin de répondre à cette observation. Il a pour objectif la ***mise en réseau des pratiques et des solutions technologiques et organisationnelles***que les organismes d’information pour jeunes ont développées chacun isolément au fil des années.  Dans ce projet sont impliqués 2 types de partenaires. D’une part les organismes « utilisateurs » (Fédération Infor Jeunes Wallonie Bruxelles, Service d’Information sur les Etudes et Professions, Centre d’Information et de Documentation pour Jeunes, Infor Jeunes 1030 Bruxelles, Direction générale de la Culture du Ministère de la Communauté Française, Info AG en Communauté germanophone, et In Petto en Flandre). D’autre part les partenaires techniques et scientifiques (le CESEP -Centre Socialiste d’Education Permanente-, le LENTIC et le CRID –Centre de Recherche Informatique et Droit, FUNDP-). Ces différents partenaires recherchent et fournissent les données nécessaires à l’analyse et veillent à l’état d’avancement du projet. Un comité de suivi composé d’experts extérieurs assure également l’accompagnement du projet, apporte un regard critique sur l’ensemble du projet et formule des recommandations afin d’aider le partenariat dans la gestion du projet.  Le projet se décompose en deux phases principales :  La **première phase** (nov 2003-sept 2005) est essentiellement consacrée à la mise en évidence de l’existant dont dispose chacun des partenaires. Avec la participation active des partenaires techniques et scientifiques, chaque partenaire a confronté ses expériences et ses pratiques afin de mettre en évidence d’éventuelles complémentarités en matière de données, d’outils et de dispositions organisationnelles.  Les résultats attendus au travers du projet sont de trois ordres : parvenir à mettre en oeuvre la collaboration entre les acteurs de l’information jeunesse, développer la coopération en matière de partage et de production d’informations, assurer la promotion d’outils se basant sur les TIC pour soutenir la production coopérative et le partage de l’information.  La **seconde phase** du projet (oct 2005-déc 2007) porte sur l’implantation organisationnelle et technique des réseaux d’information jeunesse définis lors de la première phase. Elle doit permettre une dissémination plus large de ces acquis. Cette dissémination pourra s’élargir, à terme, à d’autres réseaux européens d’information pour la jeunesse. En plus de la consolidation du partenariat, le projet vise à l’ouverture de ce même partenariat et à la dissémination des résultats vers d’autres organismes extérieurs au secteur de la jeunesse, afin de s’enrichir d’autres expériences, même en dehors du secteur non-marchand. |  |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **LIGUE DES FAMILLES** | | |
|  | **LIGUE DES FAMILLES** (2003) Etude sur la problématique de l’affiliation (analyse d’image institutionnelle, des attentes et besoins des membres et leur positionnement par rapport au mouvement)  Soucieuse de redéfinir son identité et d’actualiser sa politique d’affiliation, la Liguea confié au Lentic la mission d’analyser son image institutionnelle, les attentes et besoins de ses membres (actuels, anciens ou potentiels) et d’identifier leur positionnement par rapport au mouvement. Cette intervention fut conçue et mise en oeuvre sur base de l’animation de groupes de discussion (focus groupes). |  |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **MAISONS DE L’EMPLOI** | | |
|  | **MAISONS DE L’EMPLOI** (2005) Evaluation externe du dispositif «Maisons de l’Emploi »  *DGEE, Ministère de la Région*Wallonne, *Belgique*  La DGEE du MRW a confié à deux équipes de recherche, le LENTIC, Laboratoire d’Etudes sur les Nouvelles Technologies, l’Innovation et le Changement, le SEGEFA, Service d’Etudes en Géographie Economique Fondamentale et Appliquée de l’Université de Liège, le soin de réaliser une évaluation du dispositif « Maison de l’Emploi ».  Fondé légalement sur une décision du Gouvernement Wallon du 12 juillet 2001, le dispositif « Maison de l’Emploi » a pour objectif d’accueillir dans un lieu de proximité, toute personne concernée par un problème d’emploi, et de lui fournir information et conseil.  Les Maisons de l’Emploi sont organisées sur une base partenariale qui doit nécessairement regrouper la Commune, le FOREM et le CPAS, et peut comprendre selon les cas, d’autres acteurs locaux actifs dans le secteur de la formation, de l’aide à l’emploi et de l’insertion socio-professionnelle.Basé sur les principes de proximité, de guichet unique et de réseau, le dispositif se veut suffisamment souple pour s’adapter aux caractéristiques et conditions propres des communes ou groupes de communes (intercommunales) dans lesquels il est implanté.  En marge de l’examen des rapports d’activités que poursuit actuellement le comité de pilotage du dispositif, en vue d’octroyer une certification aux Maisons de l’Emploi actives depuis plus d’un an, le MRW souhaite procéder à une évaluation globale de ce dispositif.  L’évaluation du dispositif Maison de l’Emploi a été réalisée dans le courant des mois de mai et juin 2005. Cette évaluation comporte :   * une description du référentiel qui définit le contexte, les finalités et les objectifs attendus du dispositif * ·une analyse détaillée des différents thèmes évalués : la couverture géographique, l’offre de services, le pilotage régional, le partenariat de base et le pilotage local, le partenariat élargi, les Ressources humaines, le mode de financement, et la méthode d’évaluation. * des pistes de recommandations ou d’évolutions potentielles du dispositif. |  |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **MIRE** | | |
|  | **MIRE** (2005-2006) : **M**onitoring **I**nnovative **R**estructuring in**E**urope. Projet de recherche sur les pratiques innovantes en matière de restructuration. Etat des lieux en Belgique, études de cas et conditions de transfert. *Fonds Social Européen, EU*  **site Web en FR : [http://www.mire-restructuration.eu/indexpartenaire\_fr.htm](http://www.mire-restructuration.eu/indexpartenaire_fr.htm" \o "http://www.mire-restructuration.eu/indexpartenaire_fr.htm" \t "_blank)  Site Web en EN : [http://www.mire-restructuring.eu/indexpartenaire\_en.htm](http://www.mire-restructuring.eu/indexpartenaire_en.htm" \o "http://www.mire-restructuring.eu/indexpartenaire_en.htm" \t "_blank)**  Les mutations économiques en cours et la mondialisation croissante des économies s’accompagnent d’une permanence des restructurations d’entreprise et la capacité à prévenir et/ou à limiter leurs effets négatifs sur le travail, l’emploi, le développement social et les territoires dans lesquels elles prennent place constitue un enjeu majeur pour tous les acteurs concernés. Dans les différents pays européens, par accord ou suite à des conflits, des approches innovantes, respectueuses des différents intérêts en jeu, ont été et sont développées et mises en œuvre. Elles font rarement l’objet d’une capitalisation qui permettrait leur diffusion à un niveau national, et encore moins à un niveau trans-national.  **Les objectifs du projet MIRE sont de :**  Organiser, à partir de processus nationaux, un processus multinational de capitalisation des pratiques de pilotage des restructurations et des mutations économiques qui tiennent compte des intérêts de tous les acteurs concernés.  Favoriser une appropriation de ces pratiques innovantes par échanges entre les différents acteurs concernés par les restructurations (entreprises, salariés, pouvoirs publics et territoires) dans les différents pays du projet (Allemagne, Belgique, France, Royaume Uni, Suède).  Présenter les codes de conduites, méthodes et outils permettant de piloter, dans un cadre national et multinational, des processus de gestion des restructurations respectueux des intérêts des parties prenantes.  **Description du projet MIRE**  1. Constitution de réseaux nationaux  Dans chaque pays du projet, est constitué un réseau de représentants des différents acteurs concernés par les restructurations (Syndicats, Entreprises, services publics de l’emploi et de la formation, collectivités territoriales) et des chercheurs. Composé de personnes ayant une expérience de terrain des processus de restructuration et des pratiques qui leur sont liées. Ces réseaux tiendront régulièrement des ateliers pour étudier des pratiques innovantes préalablement analysées par les chercheurs. Ces ateliers travailleront et débattrons des pratiques innovantes en cours, d’abord au niveau national (3 réunions) et au niveau international (quatre réunions dont 2 conférences internationales).  Les innovations sélectionnées dans chaque pays pourront porter sur un ou plusieurs enjeux ou étapes d’un processus de restructuration (anticipation, prévention, dialogue social, formation et reconversion, transferts d’emplois, développement local,…). Ces cas concerneront des restructurations en cours et suffisamment avancées pour permettre d’en tirer des leçons.Chaque cas sera analysé et les résultats seront discutés et partagés avec des acteurs de terrain puis présentées dans le cadre d’ateliers nationaux qui seront l’occasion d’échanges entre acteurs et d’analyses approfondies du caractère innovant des pratiques observées, de leurs principaux résultats et des conditions requises pour mettre en place et gérer ce type de pratique.  2. Organisation d’échange de pratiques au niveau international  Chaque atelier national ouvrira ses travaux aux participants des autres ateliers nationaux impliqués dans le projet. Ces rencontres commenceront par une explication des règles et des pratiques en vigueur dans le pays visité.  Tous les participants des différents ateliers nationaux ne participeront pas à toutes ces visites.Il sera fait en sorte que chaque participant puisse participer à au moins une visite. Les leçons et résultats de ces visites et rencontres contribueront à réaliser une première version de conclusions et recommandations de niveau international.  3. organisation de “peer review” et capitalisation à un niveau international  Deux conférences internationales réuniront les membres des ateliers nationaux et les chercheurs, l’une au milieu du projet, l’autre à la fin.Les règles et pratiques de chaque pays, ainsi que un (ou deux) cas de pratiques innovantes par pays, seront présentés et discutés lors de la première conférence. La seconde conférence sera axée sur les échanges d’outils et méthodes innovants utilisés dans l’un ou l’autre pays.Les résultats et les recommandations de chaque atelier national y seront discutés.  4.Les partenaires du projet  Le pilotage du projet est assuré par Syndex. Syndex est une entreprise spécialisée dans l'assistance aux comités d'entreprise (Comités d'Entreprise, Comités Centraux d'Entreprise et Comité de Groupe au niveau français, Comités d'Entreprise Européens au niveau communautaire) et aux comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT). A ce titre, la société Syndex est régulièrement sollicitée à l'occasion de processus de restructuration (environ 200 par an) tant sur les aspects économiques que sociaux des restructurations.  Les partenaires suivants ont donné leur accord pour être les responsables d’un partenariat national qui comprendra les différents acteurs concernés par les restructurations :  -Allemagne :   * + Institut Arbeit und Technik (IAT), Das Institut Arbeit und Technik im Wissenschaftszentrum NRW ist ein anwendungsorientiertes Forschungs- und Entwicklungsinstitut des Landes Nordrhein-Westfalen. Sein Auftrag: Innovative Lösungswege für die Bewältigung des Strukturwandels zu entwickeln und zu erproben. Maßstäbe des Erfolges sind dabei vor allem die Verbesserung der Beschäftigungslage und die Nachhaltigkeit der Wertschöpfung.   + The Institute for Psychology of Work, Unemployment, and Health (IPG) de l’université de Brême National and international projects on health effects of unemployment, socialization to work, health promotion and the evaluation of the effectiveness of interventions for unemployed persons to limit the health impact of unemployment and to improve the reintegration into the labour market. The IPG has organized 2 symposia on unemployement and health.   -Belgique :   * + Le Lentic effectue des interventions en entreprises et des études sur les aspects économiques, organisationnels et stratégiques des processus d'innovation et de changement. Il porte une attention spécifique aux technologies de l'information et de la communication, aux mutations du travail et des organisations. Ses interventions et recherches ont lieu dans des organisations   -France:   * + Université Européenne du travail (UET) the UET undertakes a wide variety of activities with its European partners related to work and labour issues : seminars and transnational symposia, ongoing workshops and conferences, European social engineering at the request of corporations and social partners, research and research-action activities, training and publications.   -Grande Bretagne :   * + Working Lives Research Institute (WLRI) université de Londres The Working Lives Research Institute undertakes socially committed academic and applied research nationally and at a comparative international level, into all aspects of working lives, emphasising equality and social justice, and working for and in partnership with trade unions.   -Suède :   * + Institue of Management of Innovatione and Technology (IMIT) was established in 1979 and is a scientific institute based in Stockholm whose aim is to pursue and promote research and development in technical and industrial renewal and administration.   L’ensemble de ces partenaires est ou a été impliqué dans des travaux sur les restructurations avec les différentes parties prenantes  Les membres des ateliers participeront à réunions (nationales ou internationales) sur deux ans, ce qui correspond à peu près à une charge de travail de 15 à 18 jours sur deux ans soit 8 à 9 jours par an. |  |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **P&O** | | |
|  | **P&O** (2005-2006) : **P**ersonnel **&** **O**rganisation Projet d’analyse de la faisabilité d’une approche « Personnel et Organisation » de la gestion du changement centrée sur les identités organisationnelles dans les organisations publiques fédérales. *SPF Personnel & Organisation, Belgique*    Ce projet est consacré à l’étude de la faisabilité d’une approche « Personnel et Organisation » de la gestion du changement centrée sur les identités organisationnelles dans les administrations publiques fédérales (2006). Il s’appuie sur le background théorique et les résultats d’une précédente recherche commanditée par le Fonds de la Recherche Fondamentale Collective (Projet « Identités et changement », 2004-2005)  La méthodologie de collecte de données s’inscrit dans la continuité de la première investigation empirique, et repose sur la réalisation d’entretiens qualitatifs semi-ouverts (une dizaine d’entretiens de contexte, 27 entretiens d’identité). L’articulation entre ces deux collectes de données est conçue dans une perspective longitudinale, permettant d’apprécier l’évolution des dynamiques identitaires au fil du temps.  Nous analysons également l’évolution du contexte dans lequel s’est déroulée notre démarche empirique dans l’intervalle de temps qui sépare les deux collectes de données, et l’impact de cette évolution sur les résultats de notre analyse. En effet, cette dimension se révèle d’une importance considérable, ainsi que nous le soutenons dans notre hypothèse de travail, selon laquelle il y aurait une co-structuration du contexte de l’administration publique dans le cadre de changements (réforme, mouvement de modernisation, autres évolutions) et des identités: les réformes modifient en partie les identités, mais celles-ci façonnent également le cours des réformes. Il importe de préciser, à cet égard, que l’objectif de la recherche menée n’était pas de prendre parti pour ou contre le courant du New Public Management, ni d’évaluer la mise en œuvre de la réforme Copernic, mais plutôt d’analyser les différentes logiques en présence, qui reflètent en partie ces questionnements et débats, perceptibles dans l’identité organisationnelle du SPF P&O.  L’analyse des données qualitatives issues de notre investigation empirique, portant sur l’évolution des profils identitaires et la perception spécifique qu’ont ces derniers du changement. Nous mettons en relation les informations relatives à l’évolution du contexte et nos données d’analyse portant sur l’évolution des identités, pour déboucher sur une proposition de modèle des dynamiques identitaires contextualisées. Différents outils de gestion sont proposés à la suite de l’analyse de nos résultats, portant sur l’dentification, au sein d’une organisation, des différents profils identitaires en présence, soit par le biais d’une méthode quantitative (au moyen d’un questionnaire de diagnostic identitaire), soit au moyen d’une approche plus qualitative (indicateurs de repérage de la congruence et de la dissonance et des caractéristiques spécifiques à ces profils). Nous proposons également un outil de gestion portant sur la stratégie de communication à adopter selon l’objet du changement (ce sur quoi il porte) et le(s) profil(s) identitaire(s) au(x)quel(s) on s’adresse.  Enfin, nous concluons cette recherche par la formulation de quelques pistes de développement d’actions managériales qui peuvent s’inspirer de nos résultats de recherche, qui plaident notamment pour une approche diversifiée de la gestion du changement selon les profils identitaires en présence au sein de l’organisation. |  |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **UPCASE** | | |
|  | **UPCASE** (2001-2005) **U**ser **P**latform and **C**ollaborative**A**pplications for the **S**ocial **E**conomy - [SITE WEB](http://www.upcase.be/) Accompagnement de l’élaboration d’une plate-forme d'usagers et du développement d'applicatifs collaboratifs pour l'économie sociale. *Services fédéraux des affaires Scientifiques, Techniques et Culturelles, Belgique*    UpCase est un projet d’accompagnement de l’élaboration d’une plate-forme d'usagers et du développement d'applicatifs collaboratifs pour l'économie sociale. Ce projet, fait appel à un partenariat composé d’utilisateurs de l’économie sociale (CAIPS, CALIF et MéMO), de partenaires scientifiques (LENTIC) et d’un partenaire technologique (ARAFOX). Il est soutenu par les Services Fédéraux des Affaires Scientifiques, Techniques et Culturelles (SSTC 2001-2005) et vise le développement des actions des associations et entreprises sociales grâce aux Nouvelles Technologies de la Communication et de l’Information (NTIC).    La fracture numérique est une réalité au sein du secteur de l’économie sociale belge. Elle frappe les entreprises du secteur non marchand trop peu pourvues en moyens humains et financiers pour s’informatiser. UPCASE a pour objectif le développement, à l’attention de ces associations de l’économie sociale, d’une plate-forme d’usagers proposant des applicatifs collaboratifs en open source. Les outils développés comportent des fonctionnalités telles que la gestion d’un site internet, la gestion documentaire, la gestion d’un agenda partagé, de mailings-lists,… Ils ont la particularité d’être conviviaux et de pouvoir être utilisés et administrés par des utilisateurs finaux ne disposant pas de connaissance de programmation particulière.    Ce projet s’est déroulé en 2 phases :  \*        La première phase (2001-2003) a tenté de mettre en évidence, malgré la diversité des organisations, la similarité de leurs besoins. Un travail de recherche-développement, de compilation et d’adaptations sur des outils prototypes disponibles en codes source ouverts a été mené. L’idée était de porter ces outils à maturité, de les adapter aux spécificités du secteur et de pouvoir les mettre à disposition, librement, sans droit de licence. Le travail sur le terrain s’est effectué sur 3 test beds, choisis, après appel à candidature, pour la richesse et la transférabilité de leur projet d’informatisation.  \*        La seconde phase (2003-2005) consiste en une formalisation de la méthodologie en vue d’assurer  une dissémination des outils et de la démarche mise en place dans la phase 1. L’objectif est de créer des conditions de réplication et de diffusion à large échelle en rendant autonome la sphère utilisatrice vis-à-vis des outils développés via la formation de réseaux de formateurs et autres disséminateurs.    Le LENTIC, en tant que Laboratoire d'Etudes sur les Nouvelles Technologies, l'Innovation et le Changement, a apporté son expertise dans l’accompagnement des projets NTIC.  C’est la raison pour laquelle le volet de développement technique se complète d’un volet socio-organisationnel et pédagogique important visant à placer l’utilisateur final au cœur du dispositif. Le projet vise à s’assurer que les solutions techniques s’encastrent dans les spécificités opérationnelles du secteur de l’économie sociale. Un outil informatique, si performant soit-il, ne prend son sens et son usage qu’à partir du moment où il est approprié par les utilisateurs finaux. |  |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **INNOVATION PROCESS** | | |
|  | INNOVATION PROCESS (2007) Région wallonne, Belgique  Le fonctionnement en réseaux s’est progressivement imposé comme une des stratégies majeures d’innovation technologique et de développement économique. Ce choix stratégique se retrouve tant dans les pratiques des grandes entreprises privées que dans les politiques publiques régionales et européennes. La volonté récente des pouvoirs publics a été en effet de mettre sur pied une initiative innovante d’envergure, marquée par une volonté de changement et de rupture, et de mise en interaction étroite d’acteurs relevant de logiques particulières, et plus particulièrement les mondes de la recherche et des entreprises. Le modèle retenu se base sur le concept de pôle de compétitivité, regroupant un ensemble d’acteurs impliqués dans le développement d’un domaine d’activité et réunis dans un objectif de stimulation de la création d’activités.  Dans ce cadre, il s’agit d’identifier les changements survenus au sein des organisations (entreprises, administrations, centres de recherche, centres de formation) qui conduisent à une dynamique partenariale comme réponses aux innovations intra-organisationnelles. Une telle démarche repose sur l’hypothèse que dans le contexte actuel de création, les jeux stratégiques des acteurs sur un marché de concurrence poussent certains vers des partenariats tels que les pôles de compétitivité wallons. Elle vise à mieux comprendre les mécanismes complexes qui poussent les entreprises à « sortir de leur coquille » alors qu’une approche classique en termes d’acteurs économiques calculateurs les révèle peu enclines à sortir de ces stratégies concurrentielles solitaires. En quelque sorte, la dynamique de réseau est ici censée apparaître comme une extension, un prolongement de leur propre mouvement de changements internes.   Par ailleurs, ce regard porté sur le changement organisationnel procède d’une vision pluridimensionnelle. D’un côté, ce changement est souvent un phénomène émergent : il est le fruit spontané des interactions, le résultat de bricolages inattendus. Mais de l’autre, cette approche n’exclut pas qu’il existe des logiques sociales sous-jacentes, socialement construites, porteuses de ces innovations, qui peuvent échapper à l’attention des acteurs et que doit mettre en lumière notre projet. Et enfin, celles-ci prennent en considération le contexte plus général de gouvernance, c’est-à-dire un mouvement processuel dans lequel les différents acteurs de l’organisation ou du réseau doivent accompagner et soutenir les innovations. |  |