

# LE DOSSIER //// 51

## « Riches expériences d'entreprises »

---

Les temps sont impitoyables,  
c'est une réalité, nul ne l'ignore.

La presse alimente sans cesse la liste de fermetures de sites, de licenciements annoncés, et la crue des chômeurs enfle, elle fait peur... le sentiment d'impuissance, de fatalité, gagne du terrain.

Depuis fin 2008 nous avons tenté dans les dossiers de la Lettre, de diffuser les pistes qui nous paraissent plus porteuses pour les entreprises, les managers et les équipes au travail.

Cette fois-ci nous souhaitons donner la parole à des clients et relater des expériences réelles, parce qu'à notre sens elles montrent explicitement les pistes empruntées par ceux qui inventent l'entreprendre de demain.

Pas de recette miracle, cela se saurait, ni possibilité de copier/coller : il faut mouiller la chemise et être créatif !

Parmi les structures ou les secteurs secoués par « la crise » nous en rencontrons qui sont en pleine mutation.

Leur dynamique s'enracine bien sûr dans l'analyse de données internes à l'organisation (indicateurs, benchmark, enquêtes...), dans la compréhension de l'évolution de l'environnement,... mais aussi et surtout dans leur capacité à mobiliser l'intelligence collective des salariés, voire au-delà.

Ici, il s'agit de trouver la voie du management d'un projet très complexe,

Là, on travaillera à redonner du sens à l'action impliquant le personnel différemment,

Là encore, on cherchera à s'adapter aux évolutions de l'environnement enrichissant la mission historique, ... ailleurs on modifiera le mode de management, on cherchera des coopérations externes inédites.

Les témoignages sont bien plus forts que la théorie : nous avons pris le parti de laisser parler nos clients. Nous les remercions de nous faire partager leurs expériences.

La lecture du « manager agile » (voir « Notes de lecture » de la Lettre) nous a aussi questionnés sur les raisons du regain de notoriété de ce courant de pensée issue de l'ingénierie informatique des années 90 et sur sa capacité à apporter des réponses aux enjeux actuels de la gouvernance des entreprises.

# EREMA

## Esprit d'entreprise

### Management, pilotage, gouvernance

Fondée il y a 30 ans, l'entreprise propose toute la gamme des services nécessaires à la conception, l'installation, la maintenance d'une centrale hydraulique. Elle comprend une douzaine de salariés, organisés en pôles d'activité. L'ingénieur ingénieur à l'origine de cette création en assure la direction depuis le démarrage.

Désireux de prendre ses distances dans une perspective de retraite proche, il explore plusieurs voies : vendre l'entreprise à un partenaire, recruter un directeur, confier la gestion à l'équipe des salariés, ...

L'entreprise, connue dans le monde des producteurs indépendants d'énergie électrique, est courtisée par des concurrents et partenaires.

La première solution est la vente à un partenaire. Pour l'actionnaire, c'est la solution la plus sûre : il récupère sa mise dans un contexte où la production d'énergie renouvelable a le vent en poupe. Pour les salariés c'est la solution la plus risquée. La fusion avec une entreprise proche permet des économies d'échelle et seules les compétences spécifiques ont un avenir dans la structure issue de la fusion.

La deuxième solution, recruter un directeur, présente l'intérêt d'un remplacement sans transformation de l'organisation, tout au plus la reprise par l'équipe opérationnelle des fonctions techniques encore assurées par l'actuel gérant. Pour les salariés, c'est une solution simple, un « patron » s'en va, un autre prend sa place. Simple mais exigeante. En effet, la confiance réciproque qui s'est construite en quelques années entre l'actuel dirigeant et les différents collectifs de travail doit être reconstruite. Tout va donc dépendre de la possibilité et de la vitesse de cette reconstitution.

Une troisième solution a été rapidement envisagée par ceux des salariés qui considéraient que l'actuel directeur était difficile à remplacer compte-tenu de l'organisation et de la répartition des activités issues de l'histoire. Le départ de l'actuel directeur nécessitait la prise en charge de ses activités par les membres de l'équipe existante et le renforcement de celle-ci par des compétences complémentaires. Pour ce qui est du management de l'entreprise, celui-ci pouvait être assuré par les responsables des différents pôles d'activité.

C'est finalement cette troisième solution qui a été expérimentée, avec le soutien d'un « futur ex-directeur » qui a gagné un temps considérable dans son agenda d'élu local, d'investisseur, ... par ailleurs bien chargé.

#### La démarche empruntée était simple et pragmatique :

**Etape 1 :** inventaire des activités de l'actuel directeur par type et pesage du temps consacré

**Etape 2 :** analyse par chacun des membres de l'équipe du contenu de son activité : ce qui lui paraît pouvoir être abandonné, ce qui pourrait être amélioré en matière d'organisation et ce qu'il est prêt à prendre en charge dans l'inventaire des activités de l'actuelle direction

**Etape 3 :** indication par chacun de sa préférence de scénario de management

**Etape 4 :** choix par la direction du scénario à expérimenter sur la base des étapes précédentes.

**Etape 5 :** mise en expérimentation du scénario retenu et bilan à 7 mois.

Le premier bilan est en cours, mais la prise de responsabilité individuelle et collective est déjà palpable. Le conseil de gestion constitué des responsables de pôles d'activités mis en place au début de l'année fonctionne, de façon formelle et informelle. Les contours de responsabilité et les délégations vont devoir être précisés. Les jeunes techniciens recrutés ont apporté un bol d'air qui n'est pas limité à l'allègement des charges de travail des équipes. L'activité est en croissance dans un contexte économique plus que morose.

Entretien avec Jean Philippe Reiller,  
Gérant de EREMA

## LE POINT DE VUE DE CISTE

Herbert Von Karajan aurait dit que « L'art de la direction consiste parfois à savoir abandonner la baguette pour ne pas gêner l'orchestre ». En se retirant de la fonction de direction, mais pas de la gestion de son entreprise, son fondateur a pris au mot son équipe. « À vous de faire la preuve de votre capacité à arbitrer ».

La solution de l'auto-organisation choisie et mise en œuvre par EREMA n'est pas la plus fréquente ! Elle prouve la maturité des équipes dans la régulation quotidienne de leur activité et la capacité des salariés à participer à la construction du consensus pour la prise de décision.

Le fondateur de l'entreprise a fait un pari sur la compétences des salariés au delà de leur contrat de travail :

- La plasticité des contours de l'activité de chacun
- La pratique de l'intelligence collective à travers un nouvel espace de collaboration : celui de la prise de décision.

Le rôle de CISTE a consisté à ouvrir le questionnement, formuler les hypothèses, et à peser les avantages et inconvénients des différentes solutions envisagées.

# CAPEF

## Vers un service public au service des Camerounais

**La Chambre d'Agriculture, des Pêches, de l'Élevage et de la Forêt du Cameroun est, dans le même temps une vieille et une jeune institution.**

Créée en 1978 par décret présidentiel avec une mission principalement protocolaire et en appui à l'État, elle a progressivement vu son cadre réglementaire évoluer pour devenir une véritable institution consulaire, avec la double dimension d'établissement public et de structure professionnelle, et la triple mission caractéristique de ces structures :

- structure de représentation d'un milieu agricole et rural avec élection des membres d'une Assemblée Consulaire compétente sur toutes les questions touchant au secteur concerné
- structure « animatrice » du secteur et de ses acteurs, impliquée dans les politiques publiques qui seront mises en place et pouvant aller jusqu'à la coordination des acteurs et la cogestion de certains programmes
- et en même temps structure d'intervention au service des acteurs du secteur : mise en place de programmes d'action et prestation directe de services.

Une étape supplémentaire vers « l'autonomisation » de cette institution a été réalisée en 2009 avec le renforcement du volet électif (suffrage direct) et, corollaire, le renforcement des compétences et des responsabilités de l'Assemblée Consulaire.

Mais comment traduire cet élargissement des compétences et du champ d'action dans la pratique ? Quelles priorités entre les différentes missions et compétences dans un contexte de très fortes attentes et de moyens encore limités ? Comment concilier « établissement public » et « structure professionnelle » ? Quelle politique mener ? Quelles actions concrètes mettre en place ?

Voilà le questionnement auquel la nouvelle assemblée, issue des élections de 2011, s'est retrouvée confrontée. Un travail de réflexion avec l'ensemble de ses membres a été conduit pour y répondre. L'enjeu principal de ce travail a été de construire un outil d'orientation et de soutien des activités agricoles, de la pêche et de la forêt dans une perspective de développement durable pour le Cameroun d'aujourd'hui.

**1** Il fallait tout d'abord poser le diagnostic, faire partager ces questionnements ainsi que les particularités – pour ne pas dire les complexités – de la structure à ses élus qui en sont les premiers acteurs.

Structure d'intervention, de proposition et de cogestion de certaines politiques, la CAPEF est d'abord la Chambre Consulaire du monde agricole et rural portant la responsabilité du devenir du secteur et de l'ensemble ses acteurs. Grace à cette affirmation – construite au travers d'échanges entre l'ensemble des élus camerounais – positionnant clairement l'établissement et ses responsabilités, l'horizon a commencé à s'éclaircir.

**2** Il s'agissait ensuite de définir le sens global de l'action souhaitée, la dynamique et l'ambition pour les années à venir : **une agriculture durable, dynamique, dont les producteurs sont fiers, économiquement rentable, socialement équitable, écologiquement viable, avec priorité aux plus vulnérables.**

**3** C'est ensuite une approche de comparaison entre cet objectif de moyen terme et la situation réelle qui a permis de définir les grands axes stratégiques pour le développement de l'Agriculture Camerounaise et, à l'intérieur de ceux-ci, les grandes politiques à conduire :

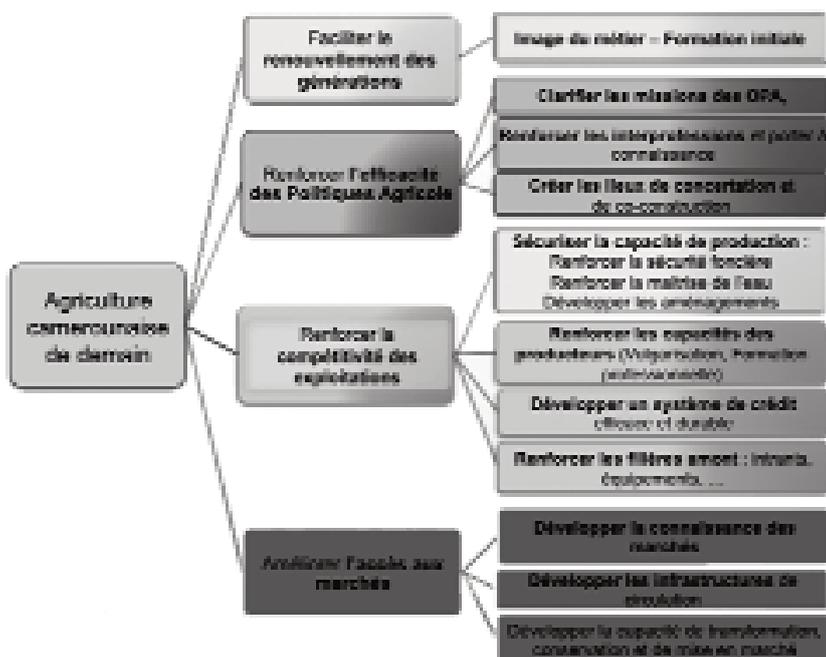
- Faciliter le renouvellement des générations
- Renforcer l'efficacité des politiques agricoles
- Renforcer la compétitivité des exploitations
- Améliorer l'accès aux marchés

4 Enfin, la question du positionnement et des responsabilités des différents acteurs (ministères, coopératives, structures d'État, coopérations, etc.) ajustés en fonction de leurs réelles capacités d'action, a permis de régler les 3 dernières questions stratégiques :

- Quelles modalités d'intervention pour la CAPEF ? : coordonner les politiques, coordonner l'intervention des acteurs et intervenir dans les domaines de l'information, la formation, la sensibilisation et la vulgarisation.
- Les axes prioritaires de la CAPEF : voir schéma
- Le programme d'action pour les années à venir.

Il reste à construire les partenariats opérationnels et à trouver les moyens financiers pour tenir cette ambition.

Les orientations stratégiques pour le développement de l'Agriculture Camerounaise



## LE POINT DE VUE DE CISTE

Premier secteur économique du pays, l'agriculture représente 80 % des emplois. L'histoire de cet organisme montre comment des acteurs investissent une institution pour en exploiter les potentiels. D'une structure « protocolaire » à une institution publique élue au suffrage universel, la chambre d'agriculture qui se dessine, se dote d'une vision de l'agriculture du pays et d'une stratégie pour accompagner son développement. Les agriculteurs et les populations rurales ont gagné un allié de poids. L'appropriation de l'institution par les agriculteurs, les pêcheurs et les forestiers, produit une exigence d'action sur le réel.

hamm@ciste.fr

# EDF

## Projet RenouvEau de l'Hydraulique ou la nécessaire agilité dont doivent faire preuve les organisations et les projets face à des contextes de plus en plus complexes et contraignants

EDF s'est donné pour ambition de maintenir sa place de premier hydro-électricien en Europe dans un environnement en forte évolution.

Le projet RenouvEau s'inscrit dans cette ambition ; c'est le projet de performance industrielle du parc hydraulique. Il vise à capter et pérenniser des gains qualitatifs et quantitatifs dont les gisements sont identifiés mais inaccessibles actuellement.

Le projet consiste à rénover le modèle de Production et de Maintenance en bénéficiant de l'apport rationalisé des meilleures pratiques, des techniques et des technologies modernes.

Au-delà des actions de déploiement local sur sites, c'est un projet métier qui impacte les pratiques, les référentiels, le système d'Information et les compétences des 5400 hydrauliciens d'EDF.

Rendre « agile » un projet de cette dimension, revient à poser la question de la maîtrise des risques et des leviers de pilotage dans la durée; nous avons adopté quelques points clés dont les principaux sont décrits ci-dessous ; ils ont montré leur pertinence sur notre projet. Ils sont issus soit de notre expérience, soit d'échanges pratiqués avec d'autres projets.

**Décomposer les phases du projet :** RenouvEau est passé par 3 phases successives, chacune mettant en œuvre des compétences et une organisation différente : La naissance du modèle, 1ère phase orientée Conception, la phase « pilote », tournée vers l'expérimentation sur sites et la préparation du déploiement et la phase de déploiement général dans laquelle nous entrons aujourd'hui.

Certains préconisent en complément, une phase de pré-série pour qualifier les méthodes de déploiement ; nous l'avons intégrée dans la phase pilote.

**La mise en ligne du management :** c'est banal mais fondamental pour permettre le portage, la déclinaison du projet au sein des équipes et être en capacité de porter les renoncements aux anciennes pratiques. Par exemple, accompagner le manager d'équipe opérationnelle nécessite que le N+1 ait acquis un niveau suffisant de connaissance du modèle et des impacts sur ses équipes.

**Développer les échanges et le partage d'informations** à tous les niveaux, sous de multiples formes et le plus tôt possible. Cela facilite l'appropriation générale, développe l'implication individuelle, fait échanger les mêmes métiers entre eux, ... La construction d'un « plateau Projet » rassemblant les acteurs de la MOA et des MOEs nous est très utile.

**Investir dans la conduite du changement :** Nous avons fait le choix de doter le projet d'un responsable de la conduite du changement, proche collaborateur du Directeur de Projet qui couvre les domaines de l'accompagnement individuel et collectif, la professionnalisation, la concertation sociale et les relations étroites avec la Communication.

**S'assurer de la capacité à faire et à recevoir** au rythme du projet ; cela nous a conduit à réviser la stratégie du domaine informatique industrielle, à vérifier les capacités à faire des fournisseurs, de chaque MOE, et de la MOA. Les plans de déroulement (« qui fait quoi ? » ordonné par étapes) d'une opération sur site sont ainsi communs à tous les acteurs.

**Soigner la qualité des données** initiées dans les outils du système d'information et plus largement le traitement du cycle de vie des données ; ce sont les premiers signes tangibles vus par les équipes de terrain ; ils engagent l'acceptation des nouvelles pratiques métiers.

Ces quelques points clés sont-ils suffisants pour « tout contrôler » ? La réponse est évidemment non, nous cherchons d'abord à prévenir les situations d'échecs du projet par un travail d'anticipation et de construction collective des solutions.

Juin 2012

Jean LESBORDES / Directeur du déploiement  
Projet RenouvEau de l'Hydraulique à EdF

## LE POINT DE VUE DE CISTE

Le niveau de complexité d'un tel projet interdit d'imaginer pouvoir en contrôler les moindres détails. Il s'agit d'anticiper et de prévenir les risques plus que de programmer dans le détail.

Phaser, construire sur des définitions itératives, avec une réinterrogation permanente sur les voies et moyens.

Accompagner les acteurs en pariant sur le partage de l'information au plus tôt et en plaçant chacun dans son rôle et en complémentarité des autres.

meyer@ciste.fr

# Les post it c'était il y a 50 ans !

A la fin des années (19)60, le Groupe 3M, géant américain de la chimie en particulier spécialisé dans la chimie des colles, s'est retrouvé en grande difficulté concurrentielle : ses produits étaient vieillissants et la situation stratégique et financière qui en résultait, nécessitait des ajustements drastiques sur le plan des effectifs.

En complément de mesures de redressement « classiques », 3M a pris alors le pari de mettre en œuvre un programme « d'intrapreneuriat » : celui-ci consistait à faire appel à la créativité produit de tous ses salariés : un processus de filtrage des idées innovantes était établi et des moyens étaient donnés aux « intrapreneurs » de 3M pour développer les idées issues de ce filtrage. La règle était que les idées performantes donnaient lieu à un investissement de 3M qui gardait la pleine propriété et l'exploitation de l'idée, le salarié à l'origine de l'innovation se voyant mis à la tête de « l'intraprise » ainsi créée dans le Groupe ou touchant des royalties sur l'exploitation de l'idée.

C'est ainsi qu'est né le produit « post-it » produit phare, dont le succès mondial a fait oublier la plupart des activités originelles de 3M (qui se souvient que 3M est un grand groupe de la chimie des colles ?).

Cette idée, partie d'un collaborateur « de base » de la société a permis de sauver puis de créer des milliers d'emplois et de repositionner la stratégie du Groupe ...

**L'innovation par tous ne date pas d'aujourd'hui !!!**

[kaminski@ciste.fr](mailto:kaminski@ciste.fr)

**ciste**

35, avenue du Granier  
38240 Meylan

Tél/Fax, 04 76 41 11 94  
[ciste@ciste.fr](mailto:ciste@ciste.fr)  
[www.ciste.fr](http://www.ciste.fr)