

Avez - vous vu passer la crise ?

Crise, récession, dépression, ... C'est reparti ! Comment dites- vous ? C'est inédit ? Allons, faisons un petit effort de mémoire ! Les cycles économiques avaient à peu près disparu durant la période dite des « Trente glorieuses », mais ils sont bel et bien de retour depuis 1974-75 avec une régularité pendulaire : crises de 1975, de 1983, 1991, 2000 ... et 2008 !

Si chaque crise a un facteur déclenchant différent (en 2000 les spéculations sur « la nouvelle économie », aujourd'hui les « sub-primes ») chaque fois les conséquences en sont similaires, plus ou moins graves : chute des bourses (en 2000 : le CAC à 2500 points) la récession (en 1975 : chute du PIB de 1,5 %), le chômage (en 1991 : plus de 3 millions de demandeurs d'emploi inscrits à l'ANPE).

Loin de nous l'idée de banaliser ce qui se passe actuellement, trop de catastrophes, d'angoisses et de souffrances en découlent pour se permettre de jouer les cyniques.

Néanmoins, il ne faudrait pas que la crise financière et ses conséquences économiques masquent un mal tout aussi insidieux mais, qui pour être moins spectaculaire a des conséquences économiques et sociales sans doute plus durables ...

La motivation dans la durée des salariés est aujourd'hui en cause et ce, depuis quelques années. Des jalons, certes discrets, marquent ces difficultés : alertes marquées des médecins du travail, multiplication de procès pour harcèlement au travail, épidémies de suicides au travail dans certaines entreprises, une manifestation européenne contre la souffrance au travail, un beau film : « j'ai (très !) mal au travail » ...

Les causes de cette crise sont également bien connues : management par la pression, déshumanisation, gestion des hommes plus à la procédure qu'à la compétence, ...

Les remèdes à cette situation sont variés et pourraient être appliqués (notamment une organisation du travail et un management plus responsabilisant) si l'on ne faisait pas trop souvent rimer ceux-ci avec angélisme. (1)

Crise financière, crise boursière, crise économique ... Et si l'on agissait un peu sur la crise du travail ?

1- Voir à ce sujet dans ce numéro l'article de Philippe Parazon : « **Pour une approche raisonnable de la fixation des objectifs** »

n°44

Page un
Editorial

Page deux
Le management
à l'épreuve des faits

En bref...

De nouvelles compétences

Page trois
Une phase de l'intervention du
consultant : **LE DIAGNOSTIC**

Page quatre
Interventions de Ciste

LE DOSSIER DU MOIS
« pour une approche raisonnable
de la fixation des objectifs »

LE MANAGEMENT A L'EPREUVE DES FAITS

« ÉLÉMENTAIRE, MON CHER CONSULTANT ! »

Les sigles managériaux, notamment quand ils sont anglo-saxons, ont parfois des vertus fort rassurantes surtout pour ceux qui les maîtrisent (ou croient les maîtriser).

Travaillant dans une grande entreprise à l'élaboration d'un plan stratégique destinée à redresser un site industriel en grande difficulté, je m'étonnais de la collection d'actions proposées dont le fil conducteur me paraissait peu évident.

Questionnant à ce sujet mon interlocuteur sur la cohérence d'ensemble du plan qu'il exposait, je fus surpris de l'entendre répondre avec un rien de suffisance : « Ben ! On a le OUAÎE - OUAÎE - X ! ».

Ne comprenant pas ce qu'il voulait dire et n'ayant pas connaissance de ce « slogan managérial », cette réplique mit fin provisoirement à notre débat.

M'étant renseigné depuis, j'ai pu comprendre que le OUAÎE - OUAÎE - X veut dire en anglais « WHY - WHY - X » : en français : la méthode des 5 pourquoi.

À la réflexion, je ne vois toujours pas le rapport entre cette méthode très utile et la question que je posais. Cependant l'énoncé de cette locution managériale par mon interlocuteur a rempli son office : elle m'a réduit momentanément au silence me laissant me demander « Pourquoi ? »

en bref...

Compagnie des Alpes - Domaines Skiables (Chambéry - 73)

Accompagnement de la Direction Générale de cette division pour élaborer une nouvelle gouvernance : rôles des acteurs, règles de fonctionnement, procédures.

EDF Direction du Développement Durable (Paris 75)

Le Groupe d'Appui Opérationnel invite chaque année les responsables Environnement de chaque branche et filiales à faire un bilan de l'activité environnementale d'EDF. Pour la 6ème année de certification ISO 14001 (2002 - 2008), CISTE a animé ce séminaire dont l'objet était de faire un premier bilan des pratiques actuelles et de mener une réflexion sur les évolutions souhaitables en termes d'animation environnementale et de recherche d'efficacité.

OPAC (38)

En septembre 2008, les auditeurs internes du système qualité se sont retrouvés pour une journée de travail. Chaque année ce partage d'expériences permet de capitaliser, de faire évoluer les pratiques individuelles pour accroître l'efficacité des audits internes. CISTE a co-conçu cette journée en apportant les éléments d'analyse des audits effectués ainsi que des éléments propres à la méthodologie de l'audit qualité. Cette intervention a permis de conclure sur les recommandations à mettre en œuvre pour l'année suivante.

L'équipe

CISTE s'enrichit de nouvelles compétences

Nicolas SCHEIBLI, Consultant

D'une formation généraliste (Institut d'Etudes Politiques de Paris) complétée par une Maîtrise de Droit (Paris 2) et par le CPA du groupe EM Lyon, mon itinéraire est celui d'un industriel des biens d'équipements avec une orientation marquée pour les services.

En intégrant le service d'organisation et de conseil du groupe COMPAGNIE GENERALE D'ELECTRICITE (depuis devenu notamment ALSTOM, AREVA T&D, ALCATEL LUCENT, VINCI,...), j'ai découvert l'entreprise par son coté « terrain ».

J'ai ensuite rejoint ALSTOM ALCATEL USA à New York pour y contrôler la gestion des projets et ai découvert un management pragmatique et mesuré le succès de certains de nos biens d'équipements aux Etats-Unis.

De retour en France, j'ai rejoint un groupe industriel (nucléaire et génie chimique) pour y occuper les responsabilités de DAF puis de Direction Générale. La stratégie réactualisée, nous avons repositionné le groupe sur ses marchés nationaux et internationaux et optimisé l'organisation industrielle des sites et des filiales.

Ayant observé la solitude du décideur et constaté l'écart entre un usage courant du conseil aux Etats-Unis, en Europe du Nord ou en Suisse, et une place du conseil encore insuffisante en France, j'ai créé un cabinet de conseil en organisation, management et conduite du changement.

Aujourd'hui, le projet de rejoindre CISTE offre une synergie mutuelle (compétences et clients) et une perspective humaine nouvelle.

Je formule le souhait que notre démarche à tous - clients et consultants de CISTE - soit animée par le propos éclairé de LEONARD DE VINCI qui énonçait dans ses carnets : « Considère cette chose d'autant moins appréciée qu'on en a plus grand besoin : le conseil ».



UNE PHASE DE L'INTERVENTION DU CONSULTANT : LE DIAGNOSTIC

Comment s'assurer que l'analyse du problème et les modalités d'intervention sont pertinentes et porteuses de résultats ? Telle est la question de la plupart de nos clients se posent face à :

- la boîte noire, voire magique qui enferme le savoir et les connaissances des consultants,
- leur engagement limité dans la mise en œuvre de leurs préconisations.

Nous nous concentrerons donc sur l'éclairage de cette fameuse boîte noire en dévoilant nos dispositifs d'intervention dans une des phases spécifiques de notre métier : celle du diagnostic.

1. Qu'est ce que le diagnostic ?

Il constitue la phase de recueil d'informations auprès des acteurs de l'organisation selon un questionnement en relation avec la problématique posée. Servant la reformulation du problème travaillée avec le client, il permet d'ajuster les modalités futures de l'intervention.

Cette phase est rarement plébiscitée par nos clients qui ont parfois la conviction d'y voir clair dans le problème rencontré ; à leurs yeux, il reste donc à « faire clair » et ce, le plus rapidement possible.

2. Comment s'opère t'il ?

Souvent par une phase d'entretiens individuels ; ceci peut se combiner selon les cas à des phases d'observation participante (participation à des réunions opérationnelles) permettant de repérer les mécanismes de fonctionnement de l'organisation : coordination, régulation, aspects culturels ...

3. Que produit-il ?

Une analyse reflétant la compréhension du problème : en tant qu'« objet frontière »¹, il permet la communication et l'accord entre différents acteurs en interne sur les enjeux et introduit les perspectives d'intervention.

4. Quels sont les grilles et les mécanismes d'analyse ?

- Les analyses sont le produit de notre expérience collective ; à ce titre, les conclusions du travail de diagnostic réalisé par un consultant « porteur du projet » sont éclairées et mises à l'épreuve par les expériences de chacun avant d'être livrées. Ceci met en évidence le niveau d'expérience des consultants.
- Les grilles guidant par ailleurs nos analyses sont issues entre autres de la littérature managériale ou de la sociologie des organisations. Mintzberg nous apprend à lire l'organisation dans sa dimension contingente, dans ses éléments de structure, ses modalités de coordination. L'analyse stratégique (Crozier & Friedberg) nous amène à révéler l'organisation réelle derrière l'organigramme. Sainsaulieu, Dubar nous amènent à considérer la question de l'identité au travail, la notion de culture d'entreprise alors que Jean-Daniel Reynaud nous permet d'intégrer la question de la régulation collective dans les organisations.

La mention de ces quelques auteurs n'est pas exhaustive: le diagnostic mené au sein des entreprises par CISTE n'est pas le fruit du hasard, basée sur l'intuition inspirée d'un consultant mais bien une co-construction s'appuyant sur des démarches et des méthodologies structurées.

1. La notion d'objet frontière est un concept emprunté à l'univers de la conception. Il recouvre tout objet permettant de partager les connaissances : dessin, scénario, maquette ...

Ville des Mureaux. Organisation des services par les processus

Le contexte et la demande du client

Réélue au printemps dernier, l'équipe municipale de la Ville des MUREAUX (département des Yvelines, 32.000 habitants) a fixé de nouveaux enjeux pour le mandat actuel.

Le développement des « services publics à la population » figure parmi ces principaux enjeux dans un contexte aujourd'hui marqué par la récession économique et financière.

L'action des intervenants de CISTE portant sur la mise en œuvre de ce projet intitulé SYNERGIES :

- Identifier la situation de l'organisation et le fonctionnement des services municipaux (700 personnes réparties en 16 directions et le CCAS),
- préconiser un schéma d'organisation et de fonctionnement par processus.

Le projet SYNERGIES est de mettre en cohérence les besoins de développement des services à la population avec les contraintes budgétaires.

Points significatifs

La démarche d'organisation par processus proposée répond aux exigences de la collectivité.

L'analyse transversale des principales activités, la focalisation sur la qualité des services aux habitants permet d'identifier des sources d'amélioration et de simplification.

La mise en œuvre du projet SYNERGIES mettra l'efficacité des processus de travail au cœur de la Ville des Mureaux.

Accompagner des Chefs d'Équipe dans l'animation de leurs ateliers après une reconfiguration de site : GRACE (site de Larnaud - Lons le Saunier)

L'entreprise

Une PME familiale Pieri, spécialisée dans la fabrication de produits hauts de gamme pour béton, reprise par le groupe américain GRACE avec l'ambition de développer les produits brevetés de ce site en Europe et aux US.

Cette reprise a donné lieu à une réorganisation et à des investissements industriels lourds visant à rationaliser et à développer la production existante. Une nouvelle équipe de direction, jeune et motivée a été mise en place en 2006.

La demande qui nous a été faite

D'ici la fin du 1er trimestre 2009, accompagner et mettre en mouvement l'ensemble des Chefs d'Équipe (individuellement et collectivement) pour leur permettre :

- de mieux se projeter quant à leur rôle vis-à-vis de l'entreprise et de leurs équipes,
- d'organiser et d'homogénéiser leurs pratiques,
- d'impulser une nouvelle dynamique managériale dans leurs ateliers autour du développement de la performance et de la responsabilisation des opérateurs,
- de mieux organiser les collaborations transverses.

Les points significatifs

Un contexte globalement positif : projet d'avenir, parts de marché à développer, implication de l'Équipe de Direction, maintien des effectifs, taille du site et attachement du personnel à l'entreprise, dynamique de changement impulsée sur le terrain, ...

Mais des changements culturels et organisationnels qui restent à impulser pour mettre en mouvement la nouvelle organisation et pérenniser son avenir en termes de performance industrielle et de réponse aux attentes de l'actionnaire.

L'action des intervenants

Réaliser une première étape d'état des lieux participatif qui permette d'impliquer et d'écouter l'ensemble des acteurs concernés pour :

- préciser la cible et les enjeux de performance court et moyen terme du site,
- recenser les différents niveaux d'attentes et de besoins : direction, maîtrise, opérateurs,
- préciser les problématiques de fonctionnement et de performance à faire évoluer ,
- partager un diagnostic commun sur le fonctionnement actuel entre Direction et encadrement,
- élaborer le plan d'actions et les mesures d'accompagnement à mettre en œuvre début 2009,
- communiquer sur ce plan dans l'ensemble du site avant la fin de l'année.

Directeur de publication
Denis Kaminski

Editeur de la publication
CISTE

Mise en page
Mado Graphisme
madomadeleine@gmail.com

Impression
Imprimerie Alias
04 76 24 72 72
www.alias-graphique.com

Dépôt légal
Décembre 2008

Site internet
www.ciste.fr

Contact
35, Avenue du Granier
38240 MEYLAN
Tel : 04 76 41 11 94

Fréquence de parution
semestriel

CENTRE D'INTERVENTION SOCIO-TECHNIQUE

35, avenue du Granier / 38240 Meylan

Tél / Fax 04 76 41 11 94

ciste@ciste.fr / www.ciste.fr