

## Crise et horizon de pilotage

La crise, qui n'en finit pas de rebondir, offre (c'est bien son seul cadeau ...) des opportunités de réflexion sur nos systèmes de décisions et leur rationalité ...

Une des analyses parmi les plus intéressantes sur l'origine des difficultés actuelles repose en effet sur l'impact de l'horizon décisionnel des opérateurs sur le marché boursier : une gestion financière bornée à une vision de la performance très court terme (le quotidien) aboutit à une myopie dans les choix et arbitrages effectués.

Ce phénomène est encore accentué lorsque le système de rémunération est calé sur cette logique ! L'irresponsabilité dans la gestion à moyen et long terme est alors officialisée et encouragée ...

Dans le management de nos entreprises, la question de l'horizon de pilotage est aussi au cœur des difficultés vécues par les acteurs : la valeur de l'entreprise sur le marché boursier étant appréciée à ses résultats trimestriels, il en résulte une pression à la performance de tous les instants, le long terme étant représenté par l'horizon annuel !

Les conséquences d'une telle myopie managériale ne se sont pas faites attendre :

- désorganisation quotidienne : une priorité à court terme chasse l'autre ...
- perte de sens pour les salariés : « quelle est la logique de ce que nous faisons ? »
- passage au second plan de la logique de développement de l'entreprise : l'important est de rendre compte de notre performance actuelle et de l'afficher plus que de la développer !
- diminution des moyens affectés à de nombreux projets et de la maturation dans les choix que ceux-ci supposent : jamais le « faire vite » ne s'est autant opposé au « faire bien ».

De nombreuses possibilités s'ouvrent pour améliorer une situation si clairement pénalisante sur la performance durable de l'entreprise. Parmi celles-ci, intéressons-nous à l'activité des managers et dirigeants : on pourrait agir pour faire en sorte que la performance, dont ils sont les garants, se construise sur 3 horizons de performance à équilibrer et sur lesquels on se doit de mesurer, d'agir et de réguler :

- I. **Le court terme** : le temps de la performance quotidienne de l'organisation, de la vérification de l'atteinte des objectifs, de l'adaptation et de la gestion des ressources.
- II. **Le moyen terme** : l'horizon pluri-mensuel et annuel : le temps du règlement des problèmes récurrents (organisation, ...) pénalisant la performance, de la gestion de projets simples
- III. **Le long terme** : l'horizon pluri-annuel : le temps de la gestion des projets d'accroissement de la performance de l'entreprise, le temps du développement durable<sup>1</sup>.

Un tel rappel des « bonnes pratiques managériales », articulé avec une action sur le système d'évaluation annuel et de rémunération de l'encadrement et des dirigeants permettrait de faire progresser réellement notre « performance durable ».

Dirigeants, Managers, encore un effort pour être efficaces !

1. Voir à ce sujet l'article de Pierre Robert, objet de notre dossier dans ce numéro de « La Lettre de CISTE »

## n°47

Page une  
Editorial

Page deux

- Le management à l'épreuve des faits
- En bref...
- L'équipe

Page trois

**Le renforcement de la fonction achat se fait-elle au détriment de la coopération avec les fournisseurs ?**

Page quatre

Interventions de Ciste

LE DOSSIER DU MOIS

**Prendre en compte toutes les composantes du développement durable dans le système de management**

## LE MANAGEMENT

# A L'ÉPREUVE DES FAITS

Les enjeux économiques des périmètres de responsabilité des directions « corporate » des entreprises mondialisées représentent pour les managers et leurs équipes des pressions quotidiennes qui peuvent leur faire perdre le sens des réalités.

Au niveau central, ce sont maintenant souvent de toutes petites équipes qui sont chargées d'élaborer les stratégies, d'édicter les règles, d'animer les champs professionnels à l'échelle de la planète, ... Trouver dans ces équipes réduites parfois à 2 ou 3 dizaines de personnes l'ensemble des compétences nécessaires à l'accomplissement des missions est une gageure. La tentation est grande pour le nouveau manager qui arrive de chercher à s'entourer de nouveaux collaborateurs « de haut vol ». L'équipe existante en perçoit en retour un sentiment de non reconnaissance qui va probablement rendre le bilan énergétique collectif négatif. Faire avec les ressources disponibles est souvent sage. Cela démontre une confiance dans la compétence collective et dans la nécessité d'une certaine durée pour la construire. Cela dénote aussi que le manager a dépassé le sentiment de toute puissance qui habite la fonction qui lui permet de limiter l'exercice du management par « la rupture » aux situations de blocage ou de sclérose avancées.

Parazon@ciste.fr

# en bref...

**ATIMA** (Grenoble - 38) : diagnostic socio - organisationnel en vue de produire une analyse et un plan d'actions permettant de réduire les risques psycho-sociologiques et d'amélioration de la performance de cette association qui assure l'accompagnement judiciaire et la tutelle d'adultes.

### EDF, Centre d'ingénierie Hydraulique

#### Évolution du Département FM (Fonctionnement et Matériels) et conduite du changement à horizon 2015

Le programme de modernisation de l'hydraulique, « Vision 2015 de la DPIH » (Direction Ingénierie Production Hydraulique), va impacter de manière durable et profonde les activités de son ingénierie intégrée, notamment au sein du Département FM (mécanique, électromécanique, contrôle commande, informatique industrielle, études, maintenance) :

- mise à niveau du patrimoine en termes de sûreté et de performance,
- rénovation de l'ensemble du modèle d'exploitation, de maintenance et du système d'information,
- renouvellement des titres en concurrence,
- plan de relance de l'hydraulique annoncé par les pouvoirs publics,
- définition et mise en œuvre du plan de gestion des compétences pour les 10 années à venir.

Pour mieux préparer l'organisation et les compétences du Département FM à l'horizon 2015 (activités, compétences, métiers, organisation, mode de fonctionnement), le Directeur du Département et son adjoint, désirent accompagner ces évolutions stratégiques par une démarche interne et collégiale de conduite du changement. CISTE a été choisi en appui et assistance à maîtrise d'ouvrage pour accompagner cette démarche dans la durée

meyer@ciste.fr

## L'équipe

CISTE s'enrichit de nouvelles compétences

### Pierre ROBERT, Consultant

Une formation scientifique (ingénieur en mécanique puis ingénieur en informatique et mathématiques appliquées) m'a permis d'intégrer un très important centre de Recherche et Développement au sein duquel j'ai travaillé sur le comportement vibratoire des structures (approches théoriques et expérimentales). J'y ai découvert, déjà, la gestion de projets et l'importance d'une approche de type qualité.

J'ai ensuite été amené à manager des équipes de plus en plus nombreuses. Refusant de piloter « au feeling », je me suis astreint à une approche structurée (des méthodes existent mais sont malheureusement souvent négligées ou même ignorées). J'ai toujours porté une attention particulière aux questions liées aux Ressources Humaines et au relationnel entre manager et managé.

J'ai accompagné plusieurs organisations dans leurs démarches de certification qualité et/ou environnement, puis d'intégration globale de toutes les composantes du développement durable dans leur système de management.

De toutes ces expériences, j'ai retenu que, pour une entreprise, la clef d'entrée dans un avenir pérenne passe par la recherche systématique d'efficacité en tout domaine. Très souvent l'écart est encore important alors que la difficulté à le réduire n'est en général pas du tout insurmontable !

Amoureux de la Nature, j'ai tout naturellement orienté ma carrière vers les grandes problématiques environnementales : protection de la biodiversité et contribution à la lutte contre le changement climatique. Aujourd'hui, je rejoins CISTE, positionnée justement sur les mêmes préoccupations (pour ne pas dire valeurs) que moi : la performance des entreprises, la place de l'Humain dans les organisations.



Robert@ciste.fr

Depuis les années 80, les donneurs d'ordre, inspirés par le Toyotisme, ont développé des collaborations intenses avec leurs fournisseurs permettant des ajustements réciproques des systèmes de production, un partage des savoirs techniques en conception, des actions communes de résolution de problèmes.

A partir des années 90, les donneurs d'ordre cherchent à retrouver le pouvoir de marché qu'ils avaient perdu dans la relation partenariale. Les directions des achats sont devenues les principaux acteurs du retour du « marché » : le très médiatique directeur des achats José Ignacio Lopez donne l'exemple, restructurant brutalement les réseaux de fournisseurs de General Motors puis ceux de Volkswagen.

Avec l'accélération de la mondialisation des échanges, les acheteurs développent leur rôle, recherchant des approvisionnements auprès de pays à bas coûts de main d'œuvre et répondant ainsi aux soucis des dirigeants de réduire les coûts. Or les décisions de changement de fournisseurs sont souvent initiées contre l'avis des « clients internes », responsables techniques et usines, confrontés aux conséquences négatives de celles-ci, conséquences non immédiatement calculables en termes de coûts et non visibles aux yeux des dirigeants. Des sociologues (Whitford, Simmons, and Helper 2007) ont montré que plus de 25 % des fournisseurs des grands constructeurs automobiles américains considèrent que leurs clients sont schizo-phrènes, avec des acheteurs qui comparent les prix sans regarder en détail la prestation, et des « clients internes » qui recherchent des partenaires fiables. Ces incohérences finissent par conduire à une dégradation de la qualité de relation, de la prestation, et in fine, une dégradation de la légitimité interne de la fonction achat.

## Le renforcement de la fonction achat se fait-elle au détriment de la coopération avec les fournisseurs ?

Ainsi les acheteurs les plus efficaces ont été conduits à reconsidérer la dimension organisationnelle de l'activité de « mise en concurrence des fournisseurs » : parvenir à mettre en concurrence plusieurs fournisseurs demande d'intervenir sur l'ensemble des liens qui unissent les entreprises pour les rouvrir. Cela passe par un effort de réduction de la singularité des besoins internes, mais aussi un investissement auprès des fournisseurs de façon à ce qu'ils proposent une offre et un niveau de service comparables entre eux. L'acheteur doit parvenir à attirer les fournisseurs « outsiders », obtenir leur intérêt, soutenir leur investissement.

Ainsi, un acheteur ne peut réussir dans sa tâche que s'il s'appuie sur la collaboration active des « clients internes » dont la compétence technique est souvent nécessaire pour redéfinir les besoins, évaluer de nouveaux fournisseurs, se réajuster avec eux. L'acheteur est pris à son tour dans les relations d'interdépendance où il cherchait à s'interposer (Reverdy 2009). Seule une coopération étroite entre l'acheteur et le « client interne », une réelle compréhension par l'acheteur des collaborations entre fournisseurs et client interne, permettra à l'entreprise d'éviter d'adopter une attitude schizo-phrène vis-à-vis de ses fournisseurs.

[thomas.reverdy@upms-grenoble.fr](mailto:thomas.reverdy@upms-grenoble.fr)  
Maître de conférences en sociologie industrielle  
Université Pierre Mendès France - GRENOBLE

# INTERVENTIONS

## CCI de Roanne (42)

« la crise : une redistribution des cartes »

### Le projet du client

Quasiment toutes les entreprises locales traversent difficilement cette période de crise et beaucoup ne s'en relèveront pas :

- baisse d'activité
- augmentation des risques commerciaux
- chômage partiel
- assèchement de la trésorerie
- ...

Comment en sortir ? Changer ou mettre la clé sous la porte. Pas d'autre alternative.

### La demande

Entretenir une communication locale avec les entreprises en période de crise pour contre-carrer les tendances au repli sur soi dans les difficultés, pour parler sans tabou de ces difficultés et pour faire émerger les initiatives positives.

### L'action des intervenants

La Chambre de Commerce prend l'initiative d'une invitation institutionnelle.

L'équipe de CISTE propose la construction de l'animation de ce temps de rencontre de responsables d'entreprise sur les trois thématiques suivantes :

- s'adapter, développer l'agilité de l'organisation
- la crise, une redistribution des cartes
- un nouveau projet pour l'entreprise.

Cette animation doit s'appuyer sur des témoignages d'entrepreneurs locaux pour provoquer des échanges très ouverts dans la salle à partir de techniques s'inspirant du metaplan et des 6x6.

### Points significatifs

Les participants ne sont pas invités à écouter passivement des intervenants inconnus présenter des méthodes qui ont sûrement fait leurs preuves dans d'autres lieux et d'autres contextes. Ils échangent entre pairs sur leur approche de la situation, sans nier les difficultés pour trouver l'énergie de nouvelles stratégies pour demain.

Parazon@ciste.fr

## Assistance à Maîtrise d'Ouvrage sur un projet de SI RH

ACTIS (Office Public de l'Habitat Social - Grenoble - 38)

### L'entreprise

Un office public de l'Habitat Social de 300 salariés qui gère 11 500 logements situés majoritairement à Grenoble et dans son bassin. La Direction des RH comprend 6 professionnels.

### La demande

Accompagner la mise en place d'un nouveau SI RH dans le cadre d'une organisation responsabilisante pour le personnel de la DRH. On vise en particulier à :

- assurer une meilleure jonction entre données émanant de la « gestion du temps » et données permettant une « gestion de la paie et des rémunérations »
- responsabiliser davantage l'encadrement dans la gestion de son personnel
- faciliter la production d'éléments d'aide à la décision à destination du CODIR.

### L'action des intervenants

Elle porte à la fois sur :

- la réélaboration des processus de GRH
- l'accompagnement du chef de projet MOA dans la formulation de son besoin
- la rédaction de documents clés (cahier des charges techniques, projet de contrat, ...)
- la participation au diagnostic des solutions proposées
- l'aide à la décision sur les solutions proposées.

### Points significatifs

- l'inscription du travail réalisée dans la procédure d'élaboration et de gestion des marchés publics
- le préalable de l'optimisation des processus et de l'activité des gestionnaires de la DRH sur le choix de la solution technique
- le caractère intégré des différentes dimensions de la solution logicielle : on a visé un ERP RH adapté à la taille de l'organisme
- la transversalité DRH / encadrement dans la formulation des besoins et l'anticipation sur les processus cibles de GRH.

kaminski@ciste.fr

**Directeur de publication**  
Denis Kaminski

**Editeur de la publication**  
CISTE

**Graphisme**  
Mado  
madomadeleine@gmail.com

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

**Dépôt légal**  
JUIN 2010

**Site internet**  
www.ciste.fr

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

**Fréquence de parution**  
semestriel

**ciste**

CENTRE D'INTERVENTION SOCIO-TECHNIQUE

35, avenue du Granier / 38240 Meylan  
Tél / Fax 04 76 41 11 94  
ciste@ciste.fr / www.ciste.fr