

## MANAGER PAR LES RISQUES

Dans son acception la plus large, le risque est présent partout et à chaque instant. S'il en était besoin, l'actualité n'a de cesse de nous le rappeler : les événements survenus au Japon, la mise en cause d'un médicament in fine nocif pour la santé, la multiplication des cas de suicide, les actifs bancaires toxiques, n'en sont que quelques exemples récents.

Sous forme d'une fatalité, les risques existent et s'imposent à tous. Tout l'art va donc être de les identifier de façon la plus exhaustive possible afin d'en maîtriser les causes et/ou les conséquences. Mais maîtriser n'est pas obligatoirement synonyme de réduire ! Une entreprise qui réduit à zéro tous ses risques ne devient-elle pas une maison de retraite, incapable d'entreprendre ? N'est-ce pas alors un signe de décadence ?

Il y a risque à ne pas prendre de risques !

Le risque étant partout présent dans la sphère professionnelle, le système de management ne pourrait-il pas être construit exclusivement autour d'une approche par les risques ?

Dans cette optique, si le processus de contrôle des risques, devenu alors central, est décrit avec beaucoup de soin et de complétude, alors adieu aux approches spécifiques et indépendantes que sont qualité, sécurité, environnement, ... Seront maîtrisés en une approche unique, les risques de non-qualité, les risques d'atteinte à l'environnement, les risques sociaux (en particulier psychosociaux), les risques industriels, les risques santé et sécurité, les risques naturels, ... Une approche unique pour un système de management unique, gage de cohérence.

L'objectif du système de management deviendrait alors la maîtrise au bon niveau de chacun de ces risques.

Et les risques n'épargnent personne, pas même les consultants. Un récent appel d'offre public stipulait : « ..... la forme, le style, la grammaire et l'orthographe devront être irréprochables. Si ce n'était pas le cas, le pouvoir adjudicateur se réserve le droit d'appliquer des pénalités de frais de relecture à hauteur de 5€ par faute orthographique ou grammaticale. » !!!!

## La lettre

J u i n 2 0 1 1

n°49

Page une  
Editorial

Page deux  
● Le management  
à l'épreuve des faits  
● En bref...  
● Ciste et le Master 2

Page trois  
Point de vue client

Page quatre  
Interventions de Ciste

LE DOSSIER DU MOIS  
La stratégie de l'entreprise :  
Une affaire de tous

# LE MANAGEMENT

## A L'ÉPREUVE DES FAITS

### « Une stratégie pour tous, tous pour la stratégie ... »

Dans une grande entreprise, les personnels et encadrants se plaignaient, comme dans beaucoup de lieux de l'absence de lisibilité de la stratégie ou de sa volatilité. Le consensus évolua donc rapidement au sein du CODIR vers la nécessité d'afficher (et non de construire – elle existe !) un discours stratégique, lisible, communicant, déclinable.

La première communication sur ce sujet aux équipes fut donc réalisée sur cette intention. Elle fut bien reçue par le personnel. Néanmoins, un léger malaise se fit jour à l'issue de cette phase de communication, concrétisée par cette interpellation : « Une stratégie, oui, mais ce serait bien si c'était une stratégie pour tous ! »

Au-delà de son caractère paradoxal, ce discours ne révèle-t-il pas le cloisonnement trop fréquent des « constructeurs de stratégie », pas toujours conscients des difficultés du déploiement de celle-ci et de son ancrage dans le concret.

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

## en bref...

**UNIVERSITÉ DE LYON, (Lyon - 69) :** Accompagnement de deux chefs de projet du PRES des universités lyonnaises sur les projets suivants : enquête sur le devenir des docteurs diplômés et mise en place d'un SI sur la gestion des écoles doctorales.

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

### EDF, Centre d'ingénierie Hydraulique

#### Conduite du changement au sein du Département FM

Pour faire face à un fort développement d'activité et répondre aux enjeux et programmes de modernisation du parc hydraulique EDF (RenouvEau), le département métier FM (mécanique, électromécanique, contrôle commande, informatique industrielle, études, maintenance) travaille depuis un an à la construction et au partage d'une vision stratégique de son activité à 10 ans : état des lieux, trajectoires, compétences.

Après avoir accompagné de près cette première phase d'analyse et de réflexion, CISTE va maintenant assister le management du Département dans la déclinaison et la mise en œuvre des principes d'organisation et de fonctionnement à venir au sein de chaque service..

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

### Chambre d'Agriculture de l'Ain, (Bourg en Bresse 01) :

Animation des 2èmes Assises de l'Agriculture Durable du département de l'Ain : Comment l'agriculture et les collectivités peuvent-elles répondre aux enjeux de la gestion de l'eau ?

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

## CISTE et le master 2

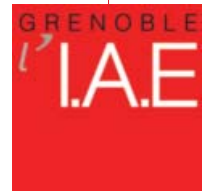
### « Recherche et intervention en organisation » : un projet de fertilisation croisée

CISTE entretient depuis de nombreuses années des relations de collaboration avec l'IAE de Grenoble, au travers d'interventions pédagogiques (conduite de projets en systèmes d'information, chantiers de gestion des ressources humaines) et d'événements organisés en commun : en mai 2002, une journée d'études commune sur « gestion des compétences et management des connaissances » avait réuni une centaine de participants.

Au cours des dernières années, CISTE et l'IAE ont développé un enseignement original en Master Management 2<sup>ème</sup> année, intitulé « Conseil en organisation ». Au travers d'une pédagogie active, structurée autour de cas réels d'intervention menés par le Centre, les consultants font travailler les étudiants sur le diagnostic et les possibilités d'intervention, avant de relater comment le chantier a été réellement conduit.

Ce retour d'expérience très positif conduit à envisager une nouvelle étape, au travers d'une spécialité de Master 2 ouverte à l'automne 2011 : « Recherche et intervention en organisation ». A partir d'une matrice de formation commune basée sur la théorie des organisations et les méthodes de diagnostic, ce M2 formera de manière conjointe de futurs doctorants-salariés et des consultants en organisation. CISTE participera à la sélection des candidats, issus de la formation initiale et continue, à l'enseignement et à l'accompagnement des étudiants.

Contact IAE : Christian Defélix, Directeur du Master Management  
[christian.defelix@iae-grenoble.fr](mailto:christian.defelix@iae-grenoble.fr)



# Point de vue client

## A l'origine de l'intervention de CISTE, il y a la collaboration d'un DRH et d'un directeur de site.

Le contexte : une entreprise familiale française intégrée dans un groupe international, un site évoluant d'une organisation familiale de proximité et fortement hiérarchisée à une organisation matricielle constituée d'un ensemble de sites de petite taille implantés dans les principaux pays européens.

Dans la structure originelle, les échanges et les décisions sont rapides, nécessitent peu d'énergie et de formalisation en s'appuyant sur quelques personnes clés. Dans la nouvelle structure, chaque individu doit trouver un sens à sa contribution individuelle mais surtout dans l'interface avec les autres structures du groupe. Ce changement institutionnel profond a affecté l'ensemble des fonctions et généré de fortes tensions qui se sont exprimées par un besoin d'être rassuré et par un questionnement du management intermédiaire. Ces attentes ont été exacerbées par la nécessité de rétablir les modalités de travail (planification, achat, production, ...) et par le besoin de mise en conformité QHSE du site. Il est également important de mentionner que ce contexte a été amplifié en 2008, année de l'intervention de CISTE, par l'effondrement soudain des marchés et par la disparition des repères régissant l'environnement économique mondial.

La démarche proposée par CISTE sous la houlette de Bruno MEYER et aidée par Philippe PARAZON et Etienne CHILDERIC, a tout d'abord été de faire partager une analyse globale de la situation et du besoin. Il ne s'agissait pas de venir avec une doctrine toute faite ou de calquer une méthode mais de définir ensemble l'approche la plus adaptée à la situation dans le but d'assurer l'adhésion au projet du plus grand nombre. Chacun des acteurs de l'entreprise a été écouté : opérateurs, management intermédiaire, direction, fonctions supports. Cela a permis de construire les fondations de la démarche en assurant une conduite opérationnelle, pragmatique mais non complaisante. Il s'agissait avant tout d'hommes et non de techniques.



## Le résultat a été un changement qui s'est opéré sur plusieurs plans :

- La production : partage d'une définition commune de la performance, clarification des responsabilités de chacun en commençant par le premier niveau de management (chef d'atelier), élaboration d'une charte de pilotage à partir d'indicateurs clés
- La chaîne de valeur : mise en place de la gestion des flux de commandes par file d'attente, mise en place d'unités autonomes de production intégrant fabrication, planification, qualité et engagées dans le traitement des exceptions
- Le comité directeur : aptitude à prendre de la distance, importance de traduire une vision industrielle en plan d'action opérationnel, implication dans les décisions à bon escient.

La prise de décision est ainsi assumée au bon niveau de responsabilité et non pas transférée systématiquement à l'échelon supérieur. Cette organisation a l'avantage d'être un élément moteur au développement de l'entreprise.

L'organisation de l'usine, des fonctions supports jusqu'aux ateliers, a été dimensionnée pour mieux répondre aux besoins du marché, caractérisé entre autres par des fluctuations de volume importantes et difficilement prévisibles, par une exigence de disponibilité sur des délais courts de livraison.

Depuis la mise en œuvre de cette nouvelle organisation, le recul nous a permis de valoriser les résultats obtenus. J'insisterais sur l'importance de cette démarche avant tout orientée sur les hommes et l'agencement de leur travail dans un contexte de crise caractérisé par une baisse d'activité significative et très soudaine. Cette démarche peut, sous un autre éclairage, être assimilée à un acte de formation intra-entreprise. Plutôt que de jouer l'immobilisme et de se laisser emporter par le courant de la crise, nous avons préféré jouer la carte de l'investissement à moyen terme. Nous avons profité du temps libéré pour construire l'avenir avec l'ensemble des personnes qui font l'entreprise.

**Il y a par ailleurs une contrepartie à une telle démarche.** Il faut accepter de remettre en question en profondeur l'organisation et le positionnement de chacun, y compris celui de la direction. Un climat de confiance est important. Ma crainte principale en démarant une telle démarche était de perdre mon libre arbitre. Il s'avère

que l'approche développée par CISTE est en fait de s'adapter au fil de la progression -un GPS programmé pour une destination mais doué de capacité à se remettre en question dans le chemin à emprunter. Sans nul doute, l'expérience de CISTE dans le domaine pourrait leur permettre d'être dogmatique, il n'en est rien : le contrat a toujours été de définir conjointement l'étape suivante en prenant en compte les attentes, les besoins, l'évolution des personnes et de l'environnement.

## Il m'a été donné de comprendre qu'il faut donner du temps au temps

et que le changement ne se produit pas quand il est nécessaire mais quand il est possible (1). Lorsqu'une organisation n'a pas la maturité requise pour implémenter une démarche il vaut mieux faire une pause. J'ai pu ainsi constater que la vocation de CISTE n'est pas d'exécuter une mission chez un client mais bien d'accompagner une démarche d'amélioration à la condition que son client soit acteur, moteur et réceptif.

Chacun a certainement eu l'occasion de voir une course d'aviron, des équipages de 2, 4 ou 8 rameurs glissant sur l'eau en harmonie avec leur environnement dans une apparente facilité. C'est cependant le fruit d'un travail d'équipe, d'une entente parfaite entre les individus par une connaissance mutuelle de leurs capacités mais aussi de leurs limites respectives. Les vainqueurs ne sont pas les plus puissants. Ce sont ceux qui ont perfectionné cette connaissance réciproque pour n'être plus qu'une entité où chacun a sa place et contribue au maximum de ses aptitudes. Au travers de la démarche engagée, j'ai trouvé le même sens et la même volonté de construire cette unité par l'effort, la patience, l'écoute et l'engagement de tous.

Jean-Pascal LEBRAT  
Directeur d'usine

## Construction et animation des États Généraux de la Chasse

Fédération Nationale des Chasseurs (Paris - 75)

### L'entreprise :

Une association loi de 1901 qui fédère les fédérations départementales de chasseurs et autres associations locales de chasseurs. Le réseau fédéral associatif, premier en France, regroupe 1 350 000 chasseurs.

### La demande

Assurer le montage des États Généraux de la Chasse, manifestation à la fois interne au mouvement de la chasse et à visée d'augmentation de sa notoriété. Cette manifestation s'est tenue les 15 et 16 Février 2011 et a réuni 500 responsables cynégétiques. On visait en particulier à :

- Mettre en œuvre une démarche participative et mobilisatrice pour les différentes strates du réseau (local, départemental, régional, national)
- Associer aux experts internes du réseau fédéral des experts externes, des grands témoins, des experts, un grand nombre de parlementaires des groupes « chasse » de l'Assemblée Nationale, du Sénat et des hommes politiques.
- Permettre de faire émerger une vision prospective pour une chasse durable à 20 ans, un scénario d'avenir composé d'ambitions partagées pour la chasse de demain.

### L'action des intervenants

Elle porte à la fois :

- Sur la conception de la démarche participative et prospective
- Sur la préparation des acteurs internes et externes impliqués dans la manifestation
- Sur l'animation de réunions préparatoires sur les 7 grandes régions cynégétiques françaises
- Sur la co - animation de la manifestation.

### Points significatifs

- Une action menée dans le cadre d'un mouvement éminemment transverse : trans - social, trans - âges, trans - politique...
- Une démarche à la fois « bottom-up » (du local au national) et « top - down » (d'une vision globale à une vision locale)
- L'inscription de la réflexion dans une vision très long terme (20 ans)
- La variété des dimensions traitées : sociologique, philosophique, biologique, écologique, politique, économique, juridique
- Une médiatisation à la fois nationale et locale

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 2011

**Site internet**  
www.ciste.fr

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

**Fréquence de parution**  
semestriel

## Les Ateliers Louis Vuitton : pilotage des lignes par file d'attente

### L'entreprise :

Les produits Louis Vuitton sont plus connus que sa structure de production et de distribution. Traditionnellement organisée en campagnes, la production était jusqu'à aujourd'hui « poussée », c'est à dire planifiée. Introduire la demande client directement dans le système de production quand on maîtrise la distribution était une bonne orientation pour s'adapter au mieux au marché. C'est désormais en mode « tiré » que les ateliers sont pilotés. Le responsable de production d'Issoudun, doté d'une solide expérience acquise dans d'autres contextes industriels, a proposé d'adopter le pilotage par suivi visuel de file d'attente pour responsabiliser les équipes de production sur les besoins d'adaptation de capacité sur les différents secteurs. L'expérience est conduite dans deux sites avant généralisation.

### La demande

L'adoption de la file d'attente comme mode de pilotage est un changement d'importance.

Le responsable d'ateliers d'Issoudun a souhaité utiliser des outils d'information et de formation en pédagogie active pour que chacun comprenne son fonctionnement et situe sa contribution dans la nouvelle organisation.

### L'intervention de CISTE

CISTE a animé un premier retour d'expérience de l'équipe projet sur la modélisation du calcul de file d'attente. La dimension humaine des transformations a été explorée plus profondément. L'organisation est basée sur la responsabilisation des équipes de production et de leur management direct.

### Points significatifs

Proposer à l'équipe de conduite du projet de prendre du recul, de s'expliquer sur ses objectifs, ses réalisations et ses difficultés. En 3 séances de travail, le projet est passé de théorie à réalité.

La possibilité pour les acteurs directement ou indirectement impliqués dans le projet, de simuler les nouveaux actes professionnels et les nouveaux outils leur a permis de s'impliquer rapidement dans la nouvelle organisation et de l'ajuster à leur pied.

Ces séances de simulations sont conduites à l'aide d'un jeu pédagogique créé par CISTE.

parazon@ciste.fr



CENTRE D'INTERVENTION SOCIO-TECHNIQUE

35, avenue du Granier / 38240 Meylan

Tél / Fax 04 76 41 11 94

ciste@ciste.fr / www.ciste.fr