

A Madagascar nous venons de réaliser une mission d'appui au repositionnement d'une structure centrale du développement agroécologique, dans la stratégie et les dispositifs nationaux. Mission très intéressante mais dont la portée restera sûrement limitée vu le contexte spécifique du pays : une transition politique qui dure depuis ... 2009.

Sans oser la comparaison de responsabilité ni de contexte, en reprenant l'actualité économique nationale, nous observons les actions de nos dirigeants pour essayer de trouver une nouvelle solution pour certains de nos sites industriels.

Agiles et habiles⁽¹⁾, mobilisant le maximum des acteurs et effectuant les allers-retours nécessaires, l'ensemble des possibilités existantes sont étudiées afin de trouver les meilleurs montages possibles permettant de maintenir ces sites et leurs emplois. Le tout dans un calendrier contraint, les échéances étant proches, pour ne pas dire déjà là.

L'agilité et l'habileté des négociateurs permettront, nous l'espérons, de trouver les solutions les « plus porteuses ». Mais seront-elles valides sur le long terme ? L'effort n'est-il pas davantage produit dans une vision de sauvetage court terme que dans le cadre d'une ambition industrielle définie et d'une stratégie d'avenir pour la sidérurgie européenne ?

Ce même scénario se retrouve, au quotidien, dans bien des entreprises. L'urgence du long terme ne devient-elle pas la priorité à construire face à la tyrannie du court terme ? Implicitement, il semble que nous commençons tous à en être convaincus ! Mais la réalité, notamment sociale, et ses enjeux immédiats ne le permettent pas.

Cette réalité de conjoncture doit nous faire redoubler d'effort. Il nous faut certes traiter les obligations de gestion et parer au court terme, mais il est plus qu'urgent et de notre devoir de manager, de s'atteler à la définition des cadres stratégiques sur lesquels reposeront les ateliers, services et entreprises.

Pour construire l'avenir, commençons par reposer les repères et les jalons permettant à chacun et à son niveau de contribuer à une construction d'ensemble, fondée et cohérente.

CISTE

[1] voir dossier.

n° 51

Page une
Editorial

Page deux

- Le management à l'épreuve des faits
- En bref...
- CISTE s'enrichit de nouvelles compétences

Page trois

Note de lecture :
"Le Manager agile"

Page quatre

Interventions de Ciste

LE DOSSIER DU MOIS

Riches expériences
d'entreprises

LE MANAGEMENT

A L'ÉPREUVE DES FAITS

« Du darwinisme dans la gestion de projets ? »

Dans une grande entreprise de services, la Direction Générale se trouve confrontée comme ailleurs au délicat problème de filtrage des projets : entre ce qui est opportun à lancer et ce qui est faisable en termes de ressources, on se retrouve parfois à faire le grand écart.

La solution trouvée par le DG de cette entreprise est la suivante : on lance tous les projets (pour ne démobiliser personne ...) et on laisse vivre : seuls survivront les plus adaptés au contexte et aux besoins de l'entreprise.

Cette approche nous paraît poser plusieurs problèmes :

- Gaspillage de ressources : même arrêtés en cours de route pour cause d'inadaptation, ces projets avortés risquent de coûter beaucoup de ressources dépensées en vain.

- Différé de démotivation : certes, en ne disant jamais non au lancement de projet, on ne fait pas de mécontents. Mais n'en fait-on pas davantage en laissant des équipes qui ont investi le thème découvrir en cours de route que le sujet n'est plus d'actualité ?

- Risque sur la pertinence des projets à mener « au bout » : certes, la persévérance des équipes à mener des projets est un facteur important pour la qualité des résultats de ceux-ci ; mais est-ce le seul critère pour qualifier les projets nécessaires à l'entreprise ?

On est forcé de conclure qu'une entreprise avec de telles pratiques a encore beaucoup de marges de manœuvre dans l'atteinte de ses objectifs ... et dans la disponibilité de ses moyens !

kaminski@ciste.fr

en bref...

Pilotage du développement du SIG d'EDF SA

Les données géoréférencées prennent une place de plus en plus importante au sein des activités d'EDF SA. Des équipements sont progressivement mis en place dans les différentes directions et équipes. Face à l'importance opérationnelle et stratégique que revêt cette évolution, la question de la structuration d'un pilotage national est posée.

Dans le but de fournir des éléments d'aide à la prise de décision des instances dirigeantes d'EDF, CISTE réalise une mission d'évaluation de l'opportunité de la mise en place d'un pilotage national du développement du SIG et propose une organisation pour sa mise en œuvre.

hamm@ciste.fr

Consolider l'activité et les acteurs de la maîtrise d'ouvrage d'insertion en Rhône-Alpes

Depuis janvier 2011 la loi a renforcé les critères permettant aux acteurs du logement d'insertion de bénéficier de fonds publics. CISTE appuie le réseau rhônalpin de la Fédération des Associations pour la Promotion et l'Insertion par le Logement (FAPIL) dans l'identification des capacités et marges de manœuvre susceptibles d'être actionnées pour :

- renforcer la professionnalisation des acteurs ;
- consolider l'activité de Maîtrise d'Ouvrage d'Insertion ;
- conforter chacun des acteurs et aider à leur développement ;
- favoriser l'émergence de nouvelles réponses aux besoins des publics.

Avec une question de fond : identifier en quoi et comment l'échelon régional peut être un bon niveau d'intervention pour penser et chercher les voies d'évolution tout en confortant chacun des acteurs et en favorisant leur développement.

hamm@ciste.fr

CHAMBRE D'AGRICULTURE 77 (Le Mée sur Seine - 77)

: Accompagnement, en partenariat avec Résolia, de la mise en place du plan stratégique de la Chambre. Un appui particulier est apporté à la Direction de la Chambre et aux chefs de projet.

kaminski@ciste.fr

L'ÉQUIPE

CISTE s'enrichit de nouvelles compétences

Diplômée de l'ENSGI, Céline Romanet, 39 ans.

Après 15 ans d'expérience professionnelle opérationnelle, Céline a rejoint CISTE en 2011. Que ce soit au sein d'une multinationale (Hewlett Packard) ou d'une PME, son parcours a couvert la Chaîne Logistique (ou Supply Chain) : la planification, le management d'équipes étendues de production, méthodes et logistiques, la participation à la redéfinition de l'organisation d'une équipe transport, les achats de prestations 3PL internationales en transport. Elle a également exercé la responsabilité de chef de projet de transformation d'une Supply Chain Internationale (intégration de nouveaux partenaires ou sous-traitants, mise en place de nouvelles capacités logistique...).

« Ayant eu l'occasion de rencontrer des membres de l'équipe en 2003, j'ai apprécié leur approche des domaines de la formation et de l'accompagnement au changement des organisations et nous avons gardé le contact ! Quelques années plus tard, je les ai rejoints. Le souhait de partager mon expérience au service de structures dans une perspective d'amélioration de la performance industrielle, ainsi que le désir d'étendre mon champ d'action à d'autres domaines (par exemple l'accompagnement au changement dans le secteur public ou le logement d'insertion) m'ont « fait sauter le pas ». Pouvoir travailler en collaboration avec nos clients et ne pas être des simples « apporteurs de conseils », associer la dimension sociale à celle de la performance pure, voilà des moteurs essentiels de mon choix de rejoindre l'équipe de Ciste ! »



Note de lecture

« Le Manager agile – vers un nouveau management pour affronter la turbulence »,

un livre de Jérôme BARRAND

L'évolution du monde modifie profondément nos rapports à l'espace et au temps. En particulier, la capacité d'analyse et de traitement de données de l'humain, est largement dépassée par les progrès des TIC qui accélèrent les temps, et imposent de nouveaux modes de fonctionnement des organisations.

Selon l'auteur, l'agilité n'est pas un système de management mais une aptitude à réaliser efficacement des tâches dans le présent, tout en ayant la faculté de s'adapter constamment de façon très réactive, voire proactive. Elle lie ainsi la reconnaissance de ce que l'on sait faire, l'adaptabilité face aux changements et la capacité d'innovation. Le tout s'appuyant sur une coopération forte, basée sur de nouvelles formes de partenariats et de synergies, internes et externes.

La nécessité de passer à un mode de management agile est dictée par 4 constats :

1. la montée de la complexité, nécessitant un découpage en sous-systèmes gérables, mais coopérant entre eux afin de partager une finalité commune.
2. la montée de l'individualité, nécessitant une démarche d'innovation permanente afin de satisfaire une demande client à spectre de plus en plus large. La culture client doit se généraliser à tous les niveaux ; la subsidiarité doit devenir une réalité en donnant plus de pouvoir aux petites unités opérationnelles.
3. la montée de l'incertitude, nécessitant une adaptation permanente issue d'une analyse fine des opportunités et menaces. «... chaque collaborateur doit désormais raisonner en connaissance des conséquences »
4. la montée de l'interdépendance, nécessitant une coopération entre les divers acteurs, ce qui a d'ailleurs pour conséquence un partage du pouvoir.

Les 7 principes fondateurs de l'agilité sont :

1. « L'anticipation, pour réduire l'incertitude afin de se mettre en capacité de rapidité d'action et de réaction.
2. La coopération, pour partager et non dominer, pour entrer dans une relation gagnant-gagnant.
3. L'innovation, pour inventer en permanence le monde de demain et pour satisfaire de manière unique chaque client.
4. L'offre globale, pour élargir le nombre de vecteurs de satisfaction et de différenciation des clients.
5. La culture client, pour que chacun dans l'entreprise prenne conscience qu'il travaille non pas pour lui mais pour un tiers à satisfaire.
6. La réduction de la complexité, pour que chacun soit placé dans un système compréhensible et moins générateur de stress.
7. La culture du changement, pour que le changement soit une seconde nature et non un lieu de combats. »

En résumé, « l'entrée en agilité » nécessite de partager une vision commune et globale, de mettre en place un système de management basé sur les processus, d'appliquer un système d'évaluation au niveau de l'individu, le tout s'appuyant sur un système d'information efficient.



L'auteur image son approche par deux formules choc :

« l'agilité c'est : vivre mieux, vivre plus vite, vivre en créant, mais vivre »

« Ce n'est pas le changement qu'il faut manager, mais le management qu'il faut changer »

CE QU'EN PENSE CISTE

Ce livre présente beaucoup d'évidences pour nous : (par exemple : approche par processus, travail collaboratif s'appuyant sur l'intelligence individuelle, innovation, anticipation, adaptation et/ou changement si nécessaire, stratégie cohérente, pratiques managériales modernes,...) En conséquence, le terme « agilité » apparaît plus comme une opportunité accrocheuse pour qualifier les évolutions des organisations et de leur management, que comme une véritable innovation managériale ! Quoiqu'il en soit, ce livre a le gros avantage de présenter clairement les rouages du fonctionnement d'une organisation et peut ainsi servir de référence.

Tout en étant largement en accord avec la plupart des acceptions énoncées, nous émettrons les réserves suivantes :

- La notion d'agilité gagnerait à être complétée par une approche plus organisationnelle : il serait notamment utile, en s'appuyant sur le sens premier du terme agilité, de recommander par quelles démarches managériales et organisationnelles l'entreprise peut souplement s'adapter aux brusques variations de situations auxquelles elle est soumise. De ce point de vue, il serait utile de creuser les méthodes qui permettent à l'ensemble de la collectivité humaine qui compose l'entreprise de se refocaliser en permanence sur ce qui fait enjeu pour celle-ci.
- La réduction de la complexité ne peut pas être simplement résumée à une volonté et à de bonnes intentions humanistes : la simplification nécessaire ne doit pas tourner au simplisme : toute la difficulté managériale d'aujourd'hui repose sur la capacité à appréhender une complexité qui restera irréductible par des méthodes qui, elles, doivent rester simples et accessibles notamment pour le management.

En résumé : un bon ouvrage de réflexion, qui reprend la plupart des approches partagées par CISTE, mais qui « sent » un peu trop le nouveau management à la mode (le concept est né aux USA dès les années 1990 !) et par des formules souvent plus attractives que profondes

....

robert@ciste.fr

INTERVENTIONS

Accompagnement du renouvellement de la démarche qualité Métaux Spéciaux SA (St-Marcel - 73)

L'entreprise :

Une PMI spécialisée dans la production de sodium métal, core business de MSSA. Le procédé utilisé est spécifique (l'électrolyse ignée du chlorure de sodium – rareté mondiale). D'autres productions annexes à celle du sodium métal existent dans l'usine, amenant à une multiplicité de secteurs. L'effectif est de 240 personnes. Fin 2011, la société est devenue une filiale du groupe japonais Nippon Soda.

La demande

Améliorer le système de management QSE et augmenter sa pertinence.

On visait en particulier à :

- Mettre en œuvre une démarche participative et mobilisatrice pour les différents acteurs de la démarche (encadrement notamment)
- Développer les actions de progrès continu dans les 3 domaines couverts par le management QSE
- Piloter davantage en mode processus
- Simplifier et rendre plus pertinente la cartographie des processus existante
- Réorganiser la gestion documentaire.

L'action des intervenants

Elle porte à la fois :

- Sur l'accompagnement du service QSE dans sa démarche de modernisation du système QSE et vis à vis du Comité de Direction QSE comme des pilotes de processus
- Sur la préparation des acteurs internes et externes impliqués dans la reconstruction – simplification de la cartographie des processus
- Sur l'organisation des différents « étages » du système documentaire.

Points significatifs

- Un accroissement de la pertinence managériale de la cartographie des processus accompagnée d'une simplification notable de celle-ci
- Une actualisation de la culture de progrès et du pilotage par processus
- Une globalisation accrue des actions de progrès : liaison Q / S / E par processus amélioration continue
- Une mise en ordre de l'organisation documentaire (processus / procédures / mode opératoire / ...).

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
DECEMBRE 2012

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