



SOMMAIRE



**STRATÉGIE D'ENTREPRISE
ET MANAGEMENT :**
UN PHILOSOPHE QUI TORD LE FER
[PAGES 2 ET 3]



+ EN BREF...
[PAGES 2 ET 3]



UNE INTERVENTION A LA LOUPE
[PAGE 4]

> **DEMATIC**
**Dématérialisation des demandes
de subventions**



++ LE DOSSIER
[SUPPLÉMENT ENCARTÉ DE 8 PAGES]

> **Le coaching,
un accompagnement au
changement ambiguë ?**

La Lettre de Ciste
est une publication numérique

Directeur de publication : Denis Kaminski

Conception et rédaction : Ciste

Maquette : www.caramel-et-paprika.fr

Mise en pages : M. Amrani

Contact : ciste@ciste.fr

Dépôt légal à parution



ÉDITO

Dématérialisation

Facilitation de l'accès des citoyens à l'administration, société de confiance, transformation numérique, prélèvement de l'impôt sur le revenu à la source ...

La transformation de l'administration de notre pays est de plus en plus visible de ses citoyens. Cartes grises de nos véhicules, déclaration de revenus, objets perdus dans un train, envoi d'une lettre recommandée, obtention de permis de construire, actualisation de situation sociale ... ne constituent que la partie visible de l'iceberg. 100% des services publics doivent être dématérialisés d'ici fin 2020, c'est l'ambition du gouvernement.

La règle de transparence entre l'administration et ses usagers constitue l'autre partie de la transformation en cours : il s'agit de considérer a priori l'usager comme ayant commis une erreur et non pas comme un coupable à sanctionner. L'Administration va aussi devoir publier des indicateurs de résultat et de qualité de service comme celui de la satisfaction des usagers.

Pour un peuple qui a la réputation de préférer les révolutions aux réformes, si l'on ajoute à ces transformations du fonctionnement de notre administration l'intégration des personnes porteuses d'un handicap, la restauration de la santé de nos finances publiques, la recombinaison des territoires via les intercommunalités en tous genres, la transformation du code du travail ... tout cela commence à constituer des preuves du contraire.

Ces mutations de l'organisation de la sphère publique sont nécessairement accompagnées, et l'équipe de Ciste est sollicitée comme beaucoup d'équipes de consultants pour des missions d'accompagnement du changement (voir les brèves sur nos chantiers).

Une fois n'est pas coutume, nous vous proposons dans le dossier de cette lettre une réflexion sur un des modes d'intervention des consultants : le coaching. C'est l'occasion pour notre équipe de préciser les principes de l'intervention « socio-technique », nous espérons que nos clients nous y reconnaîtront.

Au fait cette lettre est cette fois-ci complètement dématérialisée. La dernière lettre papier aura été la lettre 58. Une économie de quelques dizaines de kilos de papier, d'encre, d'enveloppes et de timbres ... Mais comme on vous voit le plus souvent avec vos tablettes, nous avons pensé que vous n'y perdrez pas au change.



Stratégie d'entreprise et management : Un philosophe qui tord le fer

Les petites entreprises sont souvent dans un équilibre de fonctionnement bien singulier et fragile qui tient dépend des hommes qui la composent, des spécificités de l'activité, de la culture de l'entreprise et de son secteur. Un cabinet médical est bien différent d'un atelier informatique ou d'une entreprise de travaux paysager.

Les faits suivants concernent un atelier de ferronnerie d'art en pleine croissance. De plus en plus reconnu, l'entreprise voit son carnet de commande s'épaissir – du portail de presbytère au réaménagement complet d'un magasin de moto – et doit augmenter son personnel. Ainsi elle passe de 2 à 7 personnes en moins de 2 ans.

L'entreprise fonctionne un peu à l'image des « œuvres » qu'elle réalise : professionnalisme et qualité des réalisations « *l'Apple de la ferronnerie* », adaptation aux attentes et exigences des clients, imagination, ingéniosité, souplesse, ... « *Faire plaisir et se faire plaisir en faisant du beau et du souhaité* » tel est sa devenu devise. Quitte bien évidemment à modifier autant que de besoin et jusqu'au dernier moment, même au moment de la pose ...

Conséquence : on rentre bien souvent chez soi (un peu) plus tard que prévu, on va travailler une partie de WE ou de la nuit pour trouver la bonne solution ou faire en sorte de respecter



(un peu) mieux les délais prévus ... Mais c'est pas grave. La bonne humeur est là car ce qui est fait est beau et apprécié, les clients sont fiers et ravis. Quand on a besoin de se prendre un peu de temps pour soi, celui-ci est intégré dans le programme sans plus de débats et l'atelier est toujours disponible pour les besoins privés ou dépanner un copain.

Un équilibre fragile mais qui somme toute donne satisfaction aux hommes de l'art qui y cohabitent. L'entreprise attire même très régulièrement de jeunes curieux de la ferronnerie fascinés par sa créativité et son fonctionnement quelque peu « start-up ».

Le besoin en main d'œuvre faisant, l'entreprise embauche comme monteur un ... philosophe ... en pleine reconversion d'une assez longue carrière dans l'insertion sociale publique. Du stylo au marteau, de l'ordinateurs aux plaques de plusieurs dizaines de kilos à découper ou poser ... une vraie continuité dans la découverte d'un monde physique et manuel relativement méconnu précédemment.

Quelles conséquences sur l'entreprise et les ferro-chaudronniers qui y travaillent ? Des railleries, courbatures et autres ampoules ? Ben, même pas vraiment, et même si le travail est dur. Plutôt des questionnements sur les horaires, le calcul des heures travaillées, les temps de pauses oubliés, le constat que les 35H sont faites dès le vendredi matin alors que l'équipe travaille jusqu'à 16h. Des remarques quelque peu revendicatives pour le respect, peut-être un peu quand-même, du cadre légal.



EN BREF..

EMAE / Chiali Groupe : ajuster l'organisation aux évolutions de l'ERP

Le développement des activités avait conduit le groupe industriel Chiali, premier producteur de tubes et de profilés plastiques du Nord de l'Afrique, à adopter un ERP en 2014. Une nouvelle version sera implantée fin 2018 qui intégrera la GPAO.

CISTE a été sollicité pour accompagner le groupe dans les transformations d'organisation qui découlent de cette évolution. Une intervention qui fait suite à l'animation de deux séminaires sur la production industrielle (Production, Achats, Planification, Système d'Information) à l'Ecole de Management de Sétif (EMA).

OASIS : Accompagnement stratégique pour sauver un FJT

L'association Oasis gère un Foyer de Jeunes Travailleurs (FJT) en plein centre ville de Roubaix. L'immeuble est vétuste, le foyer devait déménager dans un immeuble à construire. L'ajournement répété du projet met à mal le modèle économique et la cessation d'activité menace.

CISTE a accompagné les dirigeants dans l'identification des scénarios de sortie de crise. Grâce à la mobilisation conjointe de l'Unafop et de son réseau, la reprise de l'association par un acteur du logement accompagné de la région a pu voir le jour avec un projet de démolition-reconstruction du foyer en centre ville.

Une approche bien nouvelle qui ne sais valoriser l'atelier disponible pour tous la nuit ou le WE, qui reste hermétique à la fierté d'un montage compliqué réussi malgré les mauvaises surprises ou à la beauté d'un chantier quand-même achevé dans les temps car cela n'est pas (encore) dans sa perception ou de sa culture ... En quelque sorte, un début de malaise social interne !

Au final, une crise ? Ben, pas non plus. Après échanges, écoute et partage, la découverte réciproque et mutuelle de fonctionnements différents : que la joie d'une réalisation originale et complexe peut primer sur les horaires et les procédures ; que le plaisir d'une réussite d'équipe peut faire oublier les turpitudes des étapes antérieures ; mais aussi, qu'une soirée chez soi, comme prévu, est une aubaine et un plaisir ; que des processus et une planification plus travaillés permettent quand-même de capitaliser, de gagner du temps et de l'efficacité ; qu'un cadre un peu plus respecté facilite l'accueil des stagiaires pour lesquels il faut, quand même, pouvoir s'engager sur des horaires. Au final, un progressive évolution des pratiques vers la valorisation du positif de chacune des deux approches.



... Et l'âme et la culture d'entreprise dans tout cela ? Ben, elle n'a pas disparu non plus, bien au contraire. « Les fers se sont arrondis de part et d'autres pour donner un montage encore plus fort et cohérent ». Les responsabilités individuelles ont été renforcées et la créativité a été consolidée. Ce n'est plus seulement la force du patron, mais de plus en plus, la signature de toute l'équipe.

Philosophie de l'histoire : même deux [contraires] peuvent s'additionner et produire ... trois ! à condition de savoir et de vouloir ... compter ... sur les uns et les autres.

hamm@ciste.fr

ciste

Etap'Habitat : Evaluation du retour social (SROI) de l'accueil des mineurs étrangers

Le contexte et la demande

Depuis 3 ans EH accueille quelques dizaines de jeunes migrants mineurs dans les établissements (Foyers de Jeunes Travailleurs) qu'elle gère dans la ville de Metz.

Ces jeunes sont sous la responsabilité des départements d'accueil (Moselle et Garonne) jusqu'à leur majorité.

Pour Etap'Habitat, l'accueil ne se limite pas à la chambre ou la restauration. Acteur du « logement accompagné » l'association propose aussi l'accès aux apprentissages de base pour l'intégration que sont la langue et les codes sociaux. Des employeurs de son réseau de partenaires les recrutent volontiers comme apprentis. Un lycée

professionnel historique du territoire les considère comme ses meilleurs éléments.

Ce sont les raisons qui ont poussé l'association à se lancer dans l'aventure de l'évaluation du retour social sur investissement.

La réponse de CISTE

CISTE propose à l'association d'assister le pilote du projet dans la méthodologie de cette démarche et assure une part des entretiens. Un comité de pilotage regroupant les différentes parties prenantes de l'accueil des jeunes migrants encadre la production de l'information à chaque étape.

Rendez-vous au printemps pour les résultats.

parazon@ciste.fr

METHALAC : gérer une fort développement

Concepteur et fournisseurs d'unités de méthanisation, Méthalac est acteur majeur du secteur de la méthanisation. Un secteur en pleine explosion suite à la clarification et consolidation de la politique publique de développement des énergies renouvelables.

Comment structurer et faire évoluer l'entreprise pour faire face à une explosion du carnet de commande ? Voilà le challenge appuyé et accompagné par CISTE.



hamm@ciste.fr



Une intervention à la loupe

DEMATIC : DEMATERIALISATION DES DEMANDES DE SUBVENTIONS

L'ENTREPRISE :

L'administration du Conseil Départementale est organisée en quatre grandes directions (Développement, Aménagement, Solidarités et Ressources) correspondants aux grands domaines de compétences de la collectivité. Les 2700 agents, représentant 170 métiers mettent en œuvre les décisions prises par l'Assemblée afin de répondre le plus efficacement possible aux attentes et besoins des 000 500 Drômois, sur tout le territoire. 2500 demandes de subventions pour un montant de 36 M€ sont traitées chaque année. Le contexte de la mise en œuvre des orientations politiques en matière de technologies numériques constitue un environnement propice à l'évolution des pratiques métiers de gestion des subventions.

LA DEMANDE :

Le projet DEMATIC vise à dématérialiser le dépôt et le circuit d'instruction et de gestion (dépôt, instruction et paiement) des demandes de subventions au sein de la Collectivité. Il s'agit de :

- Simplifier le dépôt et le suivi de l'instruction des dossiers de demande
- Harmoniser et tracer le processus d'instruction des subventions à l'échelle de la Collectivité, optimiser l'organisation et les moyens mobilisés pour leur gestion
- Renforcer la visibilité de toutes les aides allouées par le CD26

Dans ce cadre, accompagner la transformation dans une posture d'appui à maîtrise d'ouvrage pour :

- Accompagner les conséquences organisationnelles
- La sensibilisation des usagers et des services instructeurs/gestionnaires
- La mobilisation de l'ensemble des services à l'élaboration et l'utilisation de cet outil

L'ACTION DES INTERVENANTS :

- Initialisation de la mission, du périmètre et de la gouvernance du projet,
- Diagnostic et élaboration de scénarii de la cible de fonctionnement avec analyse des impacts, avec la



formalisation du nouveau métier de « gestionnaire de subventions »

- Validation du scénario retenu et de la feuille de route,
- Construction participative de l'organisation cible (séminaires, groupes de travail),
- Validation de l'organisation détaillée retenue,
- Elaboration du cahier des charges fonctionnel utilisateurs,
- Elaboration du programme de tests après paramétrage de l'outil par la MOE.
- Organisation du déploiement au sein des services, et du pilotage du déploiement par l'équipe projet
- Formation des utilisateurs à l'apprentissage du fonctionnement cible

POINTS SIGNIFICATIFS :

- Projet complet de l'amont à l'aval imposant cohérence dans la durée
- Outiller le chef de projet DEMATIC de méthodes de pilotage et d'animation :
 - méthodologie d'animation de GT et de pilotage de projet d'envergure à chaque phase du projet
 - gestion de la mise en œuvre en mode projet,
 - accompagnement des managers,
 - coaching téléphonique à la demande.
- Etre dans une posture d'appui au management et à la Maîtrise d'Ouvrage : guider, coacher, former sans se substituer aux managers
- Coordonner les enjeux et objectifs entre les parties : MOA – MUA - MOE

meyer@ciste.fr



D'INFO

ciste

CENTRE D'INTERVENTION SOCIO-TECHNIQUE

CGFIE - 6 rue du Dr Schweitzer - 38180 Seyssins

Mail : ciste@ciste.fr – www.ciste.fr