

Schneider-Electric Moyenne Tension Accompagnement de l'organisation mode projet

L'ORGANISATION

Équipement Moyenne Tension (EMT)

La mission du site est de réaliser des équipements d'alimentation et de maîtrise de l'énergie électrique pour des clients industriels ou tertiaire, de l'enregistrement au rendu effectif du matériel sur site. Il s'agit d'une activité à forte variation de volume confrontée à des exigences clients en termes de fiabilité de délai de plus en plus fortes. L'objectif de rentabilité de l'activité est plus difficile à atteindre dans un contexte de marché tendu.

Pour gérer ce processus, EMT est organisé en flux amont et flux aval. Le Service de Réalisation Amont (SRA) est chargé du pilotage du flux amont :

- Enregistrement et mise au point de la commande. Suivi de la réalisation de la commande.
- Réalisation du dossier technique approuvé par le client.
- Planification des approvisionnements.

Le SRA est constitué d'une cinquantaine de professionnels, structuré en équipes projets pluridisciplinaires, sur trois axes de compétences :

- Technico-commercial réalisation
- Etude technique
- Planification des approvisionnements

LA DEMANDE QUI NOUS A ÉTÉ FAITE

Accompagner les transformations d'organisation du SRA :

- Constituer des équipes pluridisciplinaires pour améliorer les performances technico-économiques de la phase amont des affaires. (ingénierie simultanée, partage d'information, réactivité, ...) EMT passe d'une organisation par métier à une organisation calée sur les processus.
- Développer l'autonomie des équipes dans la gestion des affaires.
- Responsabiliser les équipes sur le plan économique.

ACTION DES INTERVENANTS

Formulée au départ par l'entreprise « action culture coûts », Ciste a convaincu la direction de transformer l'intervention en « action valeurs ajoutée ». Le dispositif d'accompagnement a été construit sur trois axes :

Un axe formation, située volontairement hors du cadre habituel de travail et de l'équipe constituée. Espace ouvert à l'expression et à l'apprentissage pour acquérir un langage commun et aborder la dimension économique des affaires.

Deux axes d'animation-conseil, situé volontairement dans le cadre de fonctionnement institutionnel des équipes :

- appropriation des outils de la communication économique : comprendre le système d'information et ses outils et s'entendre sur leur utilisation.
- mise en œuvre et régulation de la communication économique au sein des équipes : ce que recouvre le partage de la responsabilité économique au sein de l'équipe, les informations à prendre en compte, les règles du jeu, ...

LES POINTS SIGNIFICATIFS

- Le repositionnement du rôle de l'encadrement inhérent à la mise en place d'équipes autonomes.
- La nécessité d'animer les équipes, et la réflexion autour du rôle pivot du TC.
- Le risque de rigidité de la constitution d'équipes stables par rapport à la variation de la demande, et la difficulté d'équilibrer la charge de chaque équipe.
- Une marge de manœuvre plus importante donnée aux professionnels dans l'organisation quotidienne du travail : délégation signifie aussi suivi et évaluation. Une faiblesse des outils informatiques de suivi et d'analyse des projets.