



SOMMAIRE



LE MANAGEMENT À L'ÉPREUVE DES FAITS

[PAGE 2]

> **Supply chain,
Finance & Global
Management**



À LIRE

[PAGE 3]

> **Bruno Latour**
Aramis ou l'amour des techniques



UNE INTERVENTION À LA LOUPE

[PAGE 4]

> **ANPAA (Association nationale
de prévention en alcoologie
et addictologie)**

+ EN BREF..

[PAGES 2 ET 3]



++ LE DOSSIER

[SUPPLÉMENT ENCARTÉ DE 8 PAGES]

> **Pour un nouveau
contrat social ?**

La Lettre de Ciste
est une publication semestrielle

Directeur de publication : Denis Kaminski

Conception et rédaction : Ciste

Maquette et mise en pages :
www.caramel-et-paprika.fr

Impression :
Imprimerie Notre Dame-Eaux Claires (38)

Contact : 04 76 41 11 94, ciste@ciste.fr

Dépôt légal à parution



ÉDITO

Contrat social, contrat sociétal, contrat naturel ?

Collaborer, chacun à sa place, chacun reconnaissant sa modeste contribution et chacun reconnu par le collectif pour la réalité de cette contribution. Ce pourrait bien être LA condition du bon fonctionnement de l'entreprise. Pour des "socio-techniciens", la structuration de l'action organisée doit être pensée pour favoriser la coopération entre les acteurs afin d'obtenir le meilleur résultat possible de l'assemblage de leurs compétences. Cette conviction semble de plus en plus partagée : en témoigne le fleurissement des chartes de relations sociales et des engagements de responsabilité sociétale... Contrat social entre l'entreprise et ses salariés, la charte des relations sociales porte les exigences de respect et de considération dont chacun doit pouvoir jouir dans l'exercice de son contrat de travail⁽¹⁾. La culture managériale de Volkswagen semblerait bien être à l'origine des fautes techniques qui risquent de coûter très cher à toute l'entreprise.

Les relations sociales dans l'entreprise sont l'expression locale de la culture du "dialogue social" qui n'est malheureusement souvent dans nos pays latins qu'un dialogue de mauvaise foi entre des sourds⁽²⁾. La remise en chantier de notre droit du travail et les débats qu'elle suscite montrent les enjeux de l'actualisation d'un contrat social national qui permettrait, au-delà de l'adaptation des règles à la globalisation, de pacifier les relations dans le travail.

Il y a 25 ans, Michel Serres proposait de fonder un nouveau contrat social, en l'ouvrant aux relations entre les humains et leur environnement. Son livre *Le contrat naturel* s'ouvre sur une allusion de la toile de Goya *Duel au gourdin*. Les deux combattants s'enfoncent dans les marécages qui auront semble-t-il le dernier mot de l'affrontement. La COP21 va s'ouvrir pour que les États parviennent enfin à intégrer la planète dans le logiciel de la globalisation. Il ne s'agit plus seulement de pacifier nos relations internationales mais notre propre rapport avec la nature dont nous sommes "partie prenante".

⁽¹⁾ Le site travailler-mieux.gouv propose une trame de charte des relations humaines au travail pour prévenir les risques psycho-sociaux que nous avons reprise en encart dans le dossier.

⁽²⁾ Voir les travaux de Colin Crouch sur l'histoire des relations sociales et des États en Europe, cités par Thomas Philippon dans *Le Capitalisme d'héritiers*.



LE MANAGEMENT À L'ÉPREUVE DES FAITS

Supply chain, Finance & Global Management

Les organisations industrielles des grands groupes ont atteint des sommets en matière de modalités de pilotage. Les entreprises disposent aujourd'hui d'outils intégrés qui leur permettent de connaître les volumes des flux physiques, en transit sur les moyens de transport en amont comme en aval, en stocks et en encours dans toutes les étapes des process de production et de distribution.

Les professionnels de la *supply chain* ont pour mission d'assurer la continuité et le débit des flux pour répondre au délai contractualisé avec les clients... sous contrainte économique, comme tout acteur dans l'entreprise. Ils ont appris depuis longtemps que les volumes stockés et en encours sont les conséquences des modalités d'organisation technique de l'entreprise : ils dépendent de la taille et de la longueur des "tubes" qui conduisent les matières premières à devenir des produits finis à la disposition des clients qui les utilisent.

Les valeurs en circulation restent considérables même si elles n'ont plus rien à voir avec celles d'il y a 30 ans. Elles ont été divisées par 10, mais représentent encore malgré tout dans les industries de production de biens des ordres de grandeur comparables à la totalité des immobilisations corporelles⁽¹⁾. Les flux et les stocks continuent donc d'être des enjeux financiers considérables.

Ces mêmes professionnels de la *supply chain* sont régulièrement sollicités par leurs managers pour réduire les valeurs en stocks et en encours pour des raisons de communication financière, parfois deux fois par an aux

grandes échéances de présentation publique de leurs résultats financiers. Dans le meilleur des cas, lorsque les équipes disposent des compétences ainsi que d'une vision globale du système de pilotage, elles permettront aux managers d'arbitrer sur les prises de risque de rupture des flux. Dans le pire des cas, par défaut de compétence et/ou de considération de leur métier par l'entreprise, ils mettront en péril la complexe organisation des flux. Ils menaceront parfois même la survie de fournisseurs – pourtant référencés au bout de gourmands processus de sélection et de qualification – qui verront pendant plusieurs mois leurs carnets de commande s'assécher. Ils détérioreront la qualité de service pour leurs clients.

Passée l'échéance, ce sont des semaines de travail qui seront nécessaires pour recouvrer le niveau de performance de la *supply chain*... jusqu'à la prochaine échéance de communication financière.

Un management clivé entre pilotage industriel et financier produit des perturbations irrationnelles des systèmes de production réels et dégrade la performance globale malgré la puissance des outils informatiques de pilotage et de *reporting*. Ce paradoxe peut se traduire dans l'entreprise par la croissance étonnante des effectifs d'ingénieurs chargés de "supporter" les équipes de terrain au détriment de la compétence et de la capacité de production de ces équipes.

parazon@ciste.fr

⁽¹⁾ Dit autrement, une entreprise comme Schneider Electric pourrait augmenter de 40% ses investissements productifs (7,8 Milliards €) si elle n'avait plus besoin de financer ses stocks et ses encours (3 Milliards €).



EN BREF...

FAPIL (Fédération des associations et des acteurs pour la promotion et l'insertion par le logement)

Mesurer l'impact social de ses actions

La Fapil confie à Ciste une étude au niveau national afin d'évaluer l'utilité sociale de son action en faveur de l'insertion par le logement. Ciste utilise la méthode du SROI (*Social return on investment*) traduite et adaptée par l'Essec, institut de l'innovation et de l'entrepreneuriat social. Cette démarche est un outil pertinent d'évaluation de son impact social et se construit avec les parties prenantes impliquées.

isabelle.childeric@ciste.fr - hamm@ciste.fr - parazon@ciste.fr

Intervention Gestion de projet

dans le Master 1 "Techniques, Sciences et Décision" porté conjointement par l'Institut d'études politiques de Grenoble et l'Institut national polytechnique de Grenoble.

Les deux écoles ont créé un master double compétence

à l'issue des expériences de débats difficiles qui se sont déroulés à Grenoble à propos du développement de Minatec. Ciste intervient en Gestion de projet auprès des étudiants. Appréhender la conduite des projets complexes à dominante scientifique et technique avec une approche socio-technique : comprendre comment interviennent les acteurs et les discours scientifiques, techniques et politiques dans le déroulement des projets en particulier dans la prise de décision.

parazon@ciste.fr



À LIRE

Bruno Latour

Aramis ou l'amour des techniques

Il y a une dizaine d'années, un ami qui faisait le tri dans sa bibliothèque m'a donné une petite perle signée Bruno Latour : *Aramis ou l'amour des techniques*. À ma connaissance, il s'agit du seul roman socio-technique jamais écrit. Comment et pourquoi Aramis, projet révolutionnaire de transport public à mi-chemin entre la voiture individuelle et le métro, a-t-il été abandonné après 20 ans de recherche et d'expérimentation ? L'enquête est menée par un vieux socio-technicien assisté d'un jeune ingénieur. Extraordinaire récit sur un projet oublié dont les photos ci-contre montrent le degré d'avancement dans la phase expérimentale. Nous y apprenons non seulement comment, dans les années soixante, des équipes d'ingénieurs s'embarquent dans la conception de capteurs électroniques, inventent l'attelage et le dételage immatériels et le moteur roue, mais aussi comment, aux côtés des chercheurs et des ingénieurs de l'équipe projet, des personnalités politiques, industriels, régie publique de transport et entreprise d'ingénierie privée, se retrouvent au cœur d'une aventure aussi risquée qu'enthousiasmante.

La lecture est facile mais le fond très rigoureux. À travers le décortiquage du déroulement du projet, l'auteur nous invite à une vision intégratrice de catégories habituellement considérées comme incompatibles.

Bruno Latour, alias le vieux socio-technicien de l'enquête d'Aramis, s'est réincarné en professeur universitaire pour une fascinante correspondance, intitulée *Cogitamus*, avec une étudiante allemande imaginaire, qui se déploie en six lettres qui décrivent le projet des "humanités scientifiques". Comment mieux comprendre les relations organiques entre pouvoir politique, sciences et techniques dans une perspective d'histoire longue, alors que toute notre culture scientifique est construite sur le postulat de l'autonomie des sciences et des techniques ? Le sujet est cette fois-ci plus grave puisqu'il s'agit des disputes qui font rage autour du sommet de Copenhague sur le changement climatique. Bruno Latour déploie ses concepts



de traduction (objectifs scientifiques, techniques, politiques, économiques... se traduisent les uns dans les autres), de composition (l'action est le résultat de combinaisons entre acteurs, jamais totalement alignés), de controverse (construction des discours dans la suite des rumeurs, des avis, des disputes... qui mêlent intimement discours politiques et scientifiques), de cosmogramme (ensemble des êtres parties prenantes d'un sujet particulier, au sens large : personnes, objets, science...)

Avec *Face à Gaïa*, l'auteur pousse plus loin la méthode socio-technique et interroge le rapport entre l'approche scientifique et l'action politique à propos du changement climatique : *"Qu'il y ait une énorme différence entre répondre à une menace sous les auspices de la politique ou ceux de la connaissance, cela se voit clairement quand on compare l'allure rapide et angoissée de la course à l'armement déclenchée par la guerre froide et le train de sénateurs des négociations sur le climat. Des centaines de milliards de dollars ont été versés dans l'armement atomique pour répondre à une menace pour laquelle l'information acquise par les espions était, au mieux, fort mince, tandis que la menace provoquée par l'origine anthropique du "bouleversement climatique" est probablement l'objet de connaissance le mieux documenté et le plus objectivement développé sur lequel on puisse s'appuyer avant de passer à l'action."*

À l'heure où cette lettre est sous presse, la COP21 va ouvrir ses portes dans un Paris meurtri par les récents attentats désormais non ciblés. La lecture du dernier ouvrage de Bruno Latour est d'une lumineuse urgence.

parazon@ciste.fr

DLA 74 – La Tournette

Actualiser le projet associatif et la gouvernance de l'association gestionnaire de foyers de jeunes travailleurs.

Le Dispositif local d'appui (DLA) accompagne les associations dans leurs mutations. Après un diagnostic détaillé, réalisé par l'opérateur porteur du DLA, Ciste est retenu pour conduire une démarche courte dont l'objet est l'actualisation de la stratégie de l'association et le renouvellement de son offre de service (logement d'insertion pour un public de moins de 30 ans). Nouveau projet associatif, nouveau modèle économique et nouvelle gouvernance.

parazon@ciste.fr

DLA 74 – Amitiés et Avenir

Aider au renouvellement de la gouvernance et à la redynamisation de la vie associative.

Amitiés et Avenir est une association de parents et amis de personnes porteuses d'un handicap intellectuel, qui s'inscrit dans le réseau Unapei. Elle œuvre pour le bien-être et l'intégration sociale des personnes handicapées en leur proposant des loisirs, un service d'aide à la vie sociale et des logements adaptés à leur niveau de handicap dans le bassin annécien. Sur mandat du DLA, Ciste accompagne l'association dans le renouvellement de sa gouvernance et dans la redynamisation de la vie associative.

hamm@ciste.fr

UNE INTERVENTION À LA LOUPE

ANPAA (Association nationale de prévention en alcoologie et addictologie) Des études d'impacts au service de l'évolution de la structure

L'ORGANISME

L'ANPAA est une association reconnue d'utilité publique et agréée en éducation populaire. Elle a comme buts de promouvoir et de contribuer à une politique globale de prévention des risques et des conséquences des usages d'alcools, drogues et médicaments, pratiques de jeu excessif et autres addictions sans produits.

Présente dans 21 régions, elle compte plus de 1500 professionnels et administre plus de 90 établissements d'accompagnement et de soins. Son positionnement stratégique repose sur l'approche globale et le continuum de prise en charge : prévention – réduction des risques – soins – accompagnement.

Pour faire face à sa croissance, l'association s'est engagée dans une évolution de sa gouvernance et de son organisation portant notamment sur :

- > le recentrage des bénévoles sur le rôle "politique" et "initiateur de projets" ;
- > la professionnalisation de son fonctionnement et management ;
- > le renforcement de l'échelon régional désormais responsable des établissements et des actions.

LA DEMANDE

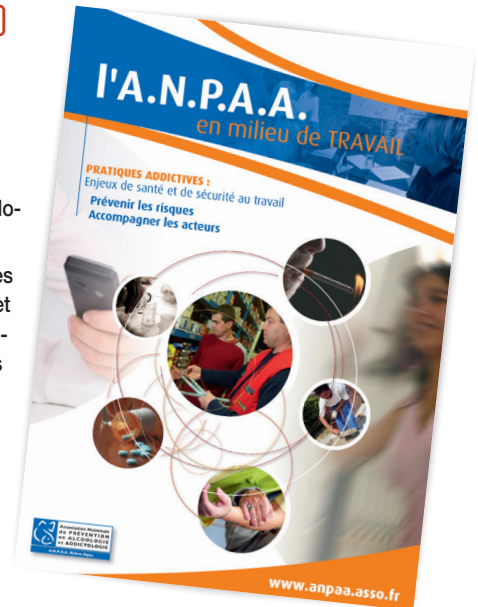
Pour émettre son avis sur les projets de réorganisation régionaux, le comité d'entreprise a demandé à bénéficier d'études d'impacts. Considérant ces études comme une opportunité, les directions régionales de Rhône-Alpes, Auvergne, Centre et PACA ont souhaité que ce travail :

- > soit réalisé de façon participative avec implication des acteurs ;
- > intègre un volet recommandations sur la mise en œuvre et la conduite des changements.

L'ACTION DES INTERVENANTS

- > Structurer la démarche méthodologique et la décliner en fonction des contextes régionaux.

- > Animer les comités de pilotage.
- > Animer les rencontres collectives d'échange et d'analyse avec l'encadrement, les membres des instances représentatives du personnel, un groupe métiers regroupant les différents métiers.
- > Réaliser les entretiens d'approfondissement avec les personnes directement impactées.
- > Animer un séminaire avec chaque équipe de direction régionale afin de procéder aux arbitrages nécessaires et d'affiner la feuille de route.



POINTS SIGNIFICATIFS

- > **Un bon outil d'animation et de réflexion.** Même si l'étude d'impact a un cadre défini, utilisée avec une approche participative, elle devient un bon outil d'animation et de réflexion au service d'un projet d'évolution.
- > **La diversité.** La commande est identique mais l'histoire et le contexte des régions sont différents. Les travaux menés le sont donc aussi.
- > **L'adaptabilité.** Les comités de pilotage paritaires ont permis de prendre en compte cette diversité et d'adapter les travaux aux besoins de la structure, des acteurs et du terrain.
- > **L'importance des recommandations.** Les impacts interpellent mais ne mobilisent que quand leurs conséquences sont trop fortes. Travailler les recommandations à motiver les équipes car elles représentent le "construire ensemble" des changements du cadre de travail.
- > **L'importance de la méthode de conduite des évolutions.** Un peu sous-estimée par la structure en amont des décisions, c'est le point le plus évoqué comme impact important et perturbant. La période de transition devient une problématique qui dépasse le projet futur.
- > **La clarification** devient un moteur de relance et de re-motivation puissant.

hamm@ciste.fr

D'INFO

ciste

CENTRE D'INTERVENTION SOCIO-TECHNIQUE

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