

Le thème central de cette lettre aborde à nouveau les relations complexes qu'entretiennent dans nos organisations les logiques métiers et hiérarchiques avec les différentes formes de logiques transversales.

Comment comprendre cet apparent paradoxe : d'une part le management transverse n'a jamais autant été discuté et fait l'objet d'inventions de toutes natures, et d'autre part les pratiques managériales n'ont jamais été aussi confuses. Et comme souvent dès lors qu'on parle d'organisation, les points de vue sont chargés de toutes sortes de perceptions et de représentations, de certitudes et de craintes, d'enthousiasmes et de résistances, de fuite en avant et de blocages sur les acquis. Or l'évolution des organisations est plus que jamais une nécessité face aux évolutions économiques et sociétales.

Au moment d'imprimer cette nouvelle lettre de CISTE, l'actualité vient nous donner un éclairage particulier de cette problématique.

Dans les mouvements sociaux qui font de nouveau la une, il est intéressant d'observer que chez les étudiants les « coordinations » prennent l'initiative toujours plus rapidement que les institutions (syndicats et gouvernement) traditionnellement en charge de la régulation de ces questions et avant qu'elles ne soient arrivées au bout de leur stratégie d'accord ou de constat d'échec.

L'action des coordinations vise à dépasser la logique organisationnelle « classique » portée par la représentation syndicale, sous deux angles :

- Celui de l'agilité et de la capacité à surprendre les partenaires, ... ce que permettent moins aisément les appareils pris dans des jeux, des stratégies, des modes d'action prévisibles.

- Celui de l'espace où « l'horizontalité » prédomine sur les couches de structures, pour mettre en relation des acteurs qui ne pourraient l'être aussi spontanément dans les organisations traditionnelles.

Les enthousiasmes et les craintes liés au développement de ces coordinations sont très proches des perceptions exprimées dans les entreprises s'agissant des fonctionnements transverses. Comment réduire cette alternative stérile¹ et considérer ces logiques d'actions comme des composantes d'une dynamique de fonctionnement (et de la dynamique de nos organisations) constamment à rééquilibrer ?

¹ Philippe PARAZON dans son texte parle à ce sujet, dans le sens des propos récemment repris par Régis DEBRAY, des rapports tendus entre le symbolique et le diabolique

n°42

Page un
Editorial

Page deux
Le management
à l'épreuve des faits
En bref...

De nouvelles compétences

Page trois
Notes de lecture
Interventions de Ciste

Page quatre
Interventions de Ciste (suite)

LE DOSSIER DU MOIS
Management transverse, ...
qu'est ce que cela change ?

LE MANAGEMENT A L'EPREUVE DES FAITS

Un bon casting pour le chef des services achats !

Dans cette entreprise, partie prenante d'un grand groupe international, le diagnostic fait apparaître que les problèmes critiques de performance pourront être facilement résolus si les achats sont mieux maîtrisés. Il s'agit d'acheter moins cher auprès du réseau des PME locales des pièces métallurgiques et mécaniques trop lourdes à transporter pour être importées.

La direction de l'entreprise a donc choisi de recruter un chef de service achats qui :

- est un brésilien ne parlant pas français mais maîtrisant bien le portugais et accessoirement l'anglais ...
- ... n'a jamais fait d'achat mais est un spécialiste des méthodes de la qualité !

Interrogé sur cette affectation, le directeur du site nous a déclaré qu'il fallait bien contribuer à la politique de mobilité internationale des cadres du Groupe.

Sans doute ... Mais à quel prix ?

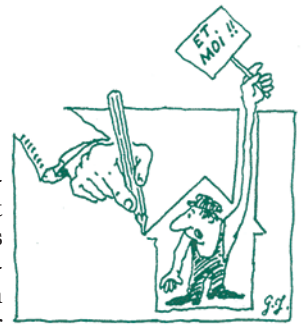
Une fusion qui fait oublier les problèmes !

Dans une grande banque, d'importantes tensions sociales ont conduit récemment à des conflits ouverts avec débrayage. Un diagnostic de climat social avec un plan d'actions a été établi, axé sur l'amélioration de l'organisation du travail dans les agences et nécessitant un suivi rigoureux. Plusieurs mois après, une réunion de suivi du plan établit qu'aucune action majeure n'avait été opérationnalisée.

L'échange avec le chef de projet pour comprendre les raisons de ce retard aboutit à cette explication :

« Depuis quelque temps, nous nous sommes engagés dans une fusion avec une autre banque. Cette perspective inquiète beaucoup nos collaborateurs, bien plus que les problèmes d'organisation du travail qui nous ont valu le conflit sur lequel vous avez travaillé. Cette fusion, bien opportune, nous a donc permis de passer d'une anxiété sociale à une autre et nous n'avons plus besoin de travailler sur le plan d'actions pour améliorer l'organisation du travail ... ».

Une décision bien lucide ?



en bref...

Chambre d'Agriculture de l'Isère (Grenoble - 38)

Diagnostic social sur la population des assistantes et établissement d'un plan d'actions permettant de professionnaliser cette population sur deux métiers différents : « assistante administrative » et « assistante technique ».

MEDAD (Ministère de l'Écologie, de l'Environnement et de l'Aménagement Durable) :

dans le cadre de la réforme de l'État, accompagnement méthodologique à la mise en œuvre des PASRIAT (Plans d'Action Régionaux de l'Ingénierie d'Appui Territorial).

Schneider-Electric

« Supply Chain & Logistique »

nous confie la réalisation de 3 modules de formation qui s'inscrivent dans le déploiement de la stratégie mondiale du groupe : « transport », « offre logistique » et « prévisions commerciales ». Ces modules sont construits sur des simulations qui mettent en jeu la dimension collaborative de chacun des sujets.

L'équipe

CISTE s'enrichit de nouvelles compétences

Bruno Meyer, 50 ans, consultant depuis 1991



Rien ne me prédestinait a priori à devenir consultant. Ma formation initiale est scientifique, mon parcours très éclectique (conservatoire, musicologie) et ma culture personnelle, celle d'un autodidacte.

Mon travail a démarré comme responsable de l'informatique et du reporting filiale dans un groupe français en pleine expansion. Après quelques années, j'ai créé ma propre société de services dans le but d'accompagner de petites structures dans leur démarche d'informatisation. Trois choses me passionnaient déjà : les projets, la proximité des gens, la variété et la complexité apparente des situations.

Trois lignes directrices qui m'ont conduit au consulting en 1991.

De nombreux chantiers depuis 17 ans : animation, conduite de projet, accompagnement du changement, écoute, pédagogie de l'appropriation et de la responsabilisation, ... dans des secteurs très différents : industrie, banque, services. Un souci permanent d'adaptation au contexte par une plus grande proximité, une exigence accrue d'efficacité collective ...

... et, paradoxe pour un consultant, quels apprentissages ! Avec en prime de solides amitiés nouées au fil des ans.

J'en retire aujourd'hui quelques convictions simples : celle que, pour être efficace, une démarche projet doit initier par son fonctionnement et son mode de participation les changements de pratique et de comportement à déployer. La démarche est aussi importante que le résultat : elle le détermine.

J'aime profondément ce métier et, en m'associant à l'équipe CISTE, je retrouve de vieilles complicités. Une proximité de pratiques et de convictions, un même souci d'exigence, une réelle capacité de réflexion et l'envie commune de développer des projets d'avenir.

Notes de lecture

Nabil El Haddad a lu pour CISTE

Réconcilier la stratégie et l'opérationnel : l'approche « processus – compétences ».

De R. DEMEESTERE, V. GENESTET et P. LORINO, éditions ANACT 2006, 189 pages

« La gestion stratégique des compétences est possible... et nécessaire » ! Contrairement à plusieurs démarches existantes, la démarche SPOC proposée par les auteurs relie Stratégie, Performance, Organisation et Compétences. Elle s'articule autour de cinq niveaux ou couches : une approche stratégique reliant la chaîne de valeur aux processus, une analyse des processus en activités mobilisant des compétences collectives, la recherche par activité des scénarios organisationnels et technologiques et de leurs conséquences en termes de compétences individuelles, la description des compétences individuelles requises et les leviers sur lesquels agir pour les obtenir.

Ce cadre général défini en niveaux (approche similaire à celle utilisée en urbanisme des systèmes d'information) permet de proposer une démarche à plusieurs entrées : on peut y entrer par la stratégie, par l'organisation et la conception des outils ou bien par le déploiement des ressources humaines, sans perdre l'articulation essentielle entre les différents niveaux. C'est le contexte de chaque entreprise (« maturité » de la gestion des processus et des RH, projet des dirigeants ...etc.) qui doit mener au choix de l'entrée qui convient.

Cette adaptabilité à différents contextes est illustrée par l'étude détaillée de quatre cas réels d'application, qui montrent les problèmes de mise en œuvre, pour formuler en finale les messages clés pour la mise en œuvre de SPOC :

- une vraie conduite du changement : définir une vision mobilisatrice, choisir le moment où il y a une conscience de la nécessité du changement, ancrer le projet dans la culture d'entreprise, monter une organisation pertinente pour le projet, mettre en place les outils et dégager les moyens, impliquer les acteurs, faire valoir les résultats obtenus et assurer la continuité de la démarche

- une approche socio -technique des projets d'investissements : il est nécessaire de « penser conjointement le système technique, l'organisation et les compétences des salariés, en liaison avec les objectifs de l'entreprise ». Cela doit se faire en enrichissant l'approche technologique sur quatre axes : les conditions d'exploitation, l'évolution du travail, l'organisation et les relations de travail, les grandes évolutions stratégiques. En pratique cela nécessite d'associer et mettre en synergie dans le projet un ensemble d'acteurs, en particulier les concepteurs et les futurs exploitants...

- une articulation entre concertation et négociation : l'information et la consultation des institutions représentatives du personnel et la participation de ce dernier à la conception d'un nouveau système de travail doivent permettre aux parties prenantes « d'anticiper et d'influer sur les choix en temps utile », et de concrétiser par des accords cadres définissant les objectifs, la méthode, les étapes et les rendez-vous pour étudier les scénarios alternatifs et les enjeux liés. Il s'agit là d'un réel « changement de posture » pour les partenaires sociaux, organisations syndicales aussi bien que dirigeants et encadrement de l'entreprise.

- Et in fine la condition fondamentale du succès de cette démarche, formulée ainsi par les auteurs : passer d'une culture de la « conception experte » à une culture de « l'enquête collective continue ». Cela implique de décloisonner entre conception et mise en œuvre, et entre métiers d'expertise et métiers opérationnels.

Ce livre novateur, de théorie et de méthode, reste pédagogique (les concepts essentiels définis et illustrés, cas d'application, style clair) et s'adresse d'abord aux praticiens (managers opérationnels et RH) mais, par son souci d'explicitation des choix et les a priori de la démarche, il apportera une bonne valeur ajoutée à beaucoup d'autres, stratégies, intervenants... et participants à toute gestion du changement.

Développement de la culture risque des guides de haute montagne

Appréhension et prise de risque, dimensions non techniques

Le client :

Le Syndicat National des Guides de Haute Montagne qui a pour objet au delà de rassembler les guides de montagne (1500), d'organiser la profession et d'assurer la formation des guides.

La demande

Développer la « culture risque » de la profession en lien avec les parties prenantes et en cohérence avec les évolutions de la société.

Proposer à chaque guide de développer sa « culture risque », non seulement pour diminuer les accidents mais aussi enrichir la dimension humaine de son activité.

L'action des intervenants

Deux axes de travail

À court terme, pouvoir proposer un module de formation dans le cadre de la formation continue obligatoire des guides.

À moyen terme, engager un travail approfondi en lien avec les parties prenantes et des partenaires universitaires.

- Animation de l'équipe projet,
- Élaboration et animation du dispositif d'action recherche,
- Conception des moyens pédagogiques de l'appropriation,
- Formation, accompagnement des guides formateurs.

Points significatifs

Cette action-recherche est conduite avec des universitaires (psychologues des risques et socio-anthropologue de la haute montagne).

L'action en cours consiste à inviter un groupe de 7 guides à reconnaître, dans la pratique professionnelle de chacun, les déterminants sociaux, psychologiques, cognitifs, ... les plus significatifs. Ce groupe précisera ensuite ses objectifs et les moyens de renforcement de la « culture risque » des guides et de la profession : formation, information, groupes de travail, ...

Emballage alimentaire aluminium IMPRESS METAL PACKAGING SA

Le contexte

La division Sea Food (emballage alimentaire aluminium) du Groupe IMPRESS constate la nécessité de faire évoluer sa GPEC du fait de l'obsolescence du dispositif en place en incapacité de gérer et d'anticiper les évolutions nécessaires de l'organisation et des métiers de l'entreprise.

La demande

Dans ce cadre, CISTE est en charge de proposer une démarche de réflexion pour la reconfiguration du dispositif de GPEC et d'accompagner sa mise en oeuvre

L'action des intervenants

L'intervenant CISTE a réalisé un diagnostic permettant d'identifier les forces et faiblesses du dispositif actuel sur les différents sites, ainsi que les marges de manœuvre possibles

a proposé une méthode de travail pour éclairer la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences par les évolutions de l'entreprise et ses choix stratégiques

a engagé les changements sur un premier site par une action sur l'organisation du travail, la reconfiguration des métiers et la conception d'une gestion par les compétences

Points significatifs

Une démarche « stratégique » : partir d'une vision de l'entreprise et des grandes évolutions (produits, technologies, ...) qui vont impacter son fonctionnement

Une réflexion et une reconfiguration des organisations du travail pour favoriser la maîtrise des enjeux industriels à venir

Une démarche basée sur la communication et l'association de l'encadrement et des salariés à la mise au point des dispositifs et des outils

Services d'aide à la personne DOM Plus (Grenoble - Paris)

Le contexte

Filiale de France Télécom et de plusieurs grandes institutions de protection sociale, DOM PLUS est une plateforme de relation pilote créée il y a 7 ans pour innover et se positionner sur le marché du service à la personne.

Cette entreprise gère près de 5 millions de bénéficiaires avec une autre idée du service et un parti pris affiché : priorité à la personne.

Avec un taux de croissance de 40%, elle compte aujourd'hui près de 40 salariés basés à Eybens et à Paris ; son but est aussi de développer de nouveaux services d'aide en ligne ou par téléphone.

La demande

Accompagner de façon innovante les responsables de cette entreprise, direction et cadres, dans la gestion et le management de cette très forte croissance. Préserver le modèle de départ en le faisant évoluer, renforcer la cohésion et développer la responsabilisation des équipes, maintenir un haut niveau de service dans une approche toujours innovante.

L'action des intervenants

Immersion dans l'entreprise

Formulation d'un diagnostic et propositions d'intervention auprès de la Direction

Restitution de ces éléments lors d'un séminaire avec l'ensemble des cadres

Accompagnement des cadres à leur demande - individuellement ou par petits groupes

Rebouclage permanent avec l'ensemble des équipes

Points significatifs

Quitter l'illusion d'un retour à la simplicité du modèle initial, ce temps est révolu.

Remettre le management au centre des priorités et des préoccupations

Accompagner l'évolution de la représentation collective de l'entreprise :

- remettre la Production au cœur de l'organisation au quotidien du management,
- réintégrer Stratégie, Marketing, Commercial, Production et Fonctions Supports,
- faire converger métier et outils, en particulier systèmes d'information et de téléphonie.
- Concevoir dans ce contexte un dialogue social dans lequel les instances du personnel sont considérées comme de vraies partenaires.
- Consolider la confiance et la culture d'équipe à travers une pratique permanente de l'écoute.

Directeur de publication
Denis Kaminski

Editeur de la publication
CISTE

Mise en page :
mado Graphisme
madomadeleine@gmail.com

Impression
Imprimerie Alias
04 76 24 72 72
www.alias-graphique.com

Dépos légal
décembre 2007

Site internet
www.ciste.fr

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

Fréquence de parution
semestriel



CENTRE D'INTERVENTION SOCIO-TECHNIQUE

35, avenue du Granier / 38240 Meylan

Tél / Fax 04 76 41 11 94

ciste@ciste.fr / www.ciste.fr