

Regarder plus loin

Les indicateurs de l'économie continuent à être dans le rouge et la crise ne cesse de se prolonger. Mais est-ce encore raisonnable d'utiliser cette appellation de crise ? Sévissant réellement depuis le milieu des années 70, ne serait-ce pas plutôt les conséquences du système économique et moral basé sur la marchandisation de toutes les activités qui peuvent l'être et la marginalisation de toutes les autres qui ne le peuvent pas ?

Nous ne nous permettrons pas de répondre à cette question fondamentale – même si implicitement nous penchons de plus en plus pour cette option – et nous limiterons à partager notre expérience et nos analyses.

CISTE a la chance d'intervenir transversalement dans tous les secteurs de la société. Que constatons-nous ? D'un côté, un secteur privé fragilisé car soumis à une forte concurrence, qui peut aller jusqu'à être déloyale puisque basée sur des contrats sociaux différents et dont notre pays ne partage pas les fondamentaux ; un secteur public souffrant d'un manque d'efficacité et de financement l'obligeant à faire des choix d'implication et de qualité du service proposé. Et de l'autre, un secteur de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS) en relatif essor, avec des entreprises de plus en plus sollicitées, en plein développement, qui peuvent avoir des taux de croissance à 2 chiffres et qui manquent souvent de capacités pour faire face à une demande forte et en pleine progression.

Certes, ce modèle a également ses problèmes et ses limites. Sans vouloir en faire son éloge, n'y aurait-il pas quelques grandes leçons et apprentissages à tirer de ce modèle basé sur des valeurs et des fonctionnements différents de ceux de l'économie dominante : besoins réels des personnes, bien-être des individus, solidarité, accompagnement et responsabilité ?

A quelques jours du 70ème anniversaire de la publication des « Jours Heureux », le manifeste du CNR (Conseil National de la Résistance) qui, dans un autre temps de crise, avait tracé les grandes lignes du modèle économique et social français, c'est la réflexion à laquelle nous vous invitons.

L'avenir est toujours plus ouvert que l'on ne l'imagine et sera la résultante de nos pensées, convictions et actions.

n° 52

Page une
Editorial

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

Page trois
● Applications mobiles
pour les citoyens
● A lire

Page quatre
Interventions de Ciste

LE DOSSIER DU MOIS
Economie Sociale et Solidaire : des
pistes d'avenir pour l'entreprise ?

LE MANAGEMENT

A L'ÉPREUVE DES FAITS

« L'autonomie, nouvel esclavage ? »

Dans une grande entreprise industrielle, la Direction a mis en place, autant pour booster sa performance que pour répondre aux aspirations d'une partie de ses salariés, des équipes autonomes de production. Cette approche ne semble pas contenter tous les salariés concernés et s'est traduite par le maintien d'une organisation du travail « composite » : certains ateliers fonctionnent avec des équipes autonomes, d'autres, pas encore ...

Cette coexistence fait naître quelques fantasmes et incompréhensions. Petit extrait de conversations entendues en fabrication

- « Dans les équipes autonomes, ils mènent une vie de fous, ils ne prennent plus la douche au travail »
- « Hé bien, cela fait longtemps qu'on a tous des douches chez nous : on préfère partir la prendre à la maison, c'est plus agréable »
- « Dans les équipes autonomes, ils ont des cadences infernales : ils ne s'arrêtent même plus pour manger quand la sonnerie retentit »
- « Il y a deux sortes de personnes : ceux qui s'arrêtent pour manger quand la sonnerie retentit, ceux qui s'arrêtent pour manger quand ils ont faim ! »

On est forcé de conclure que le travail prescrit reste rassurant : il a donc encore de beaux jours devant lui dans un monde si peu sécurisant où les points de repère diminuent !

kaminski@ciste.fr

en bref...

Service Initiative Emploi (SIE) - VILLE de GRENOBLE (Isère-38) : Animation et accompagnement d'une démarche d'évolution de l'organisation et du fonctionnement du service. Diagnostic de situation, mise en place d'une démarche participative en mode projet, animation d'un séminaire stratégique, organisation d'ateliers d'approfondissement, animation du comité technique en charge de l'élaboration du projet d'évolution et appui - conseil à la direction.

hamm@ciste.fr

EDF, Direction Production et Ingénierie Hydraulique (DPIH) - Projet Renouvelable (RNV) Industrialisation de la démarche Projet de Site
EDF s'est donné pour ambition de maintenir sa place de premier hydro-électricien en Europe. Le projet Renouvelable s'inscrit dans cette ambition comme projet de performance industrielle du parc hydraulique. Projet de grande ampleur, son déploiement s'accompagne d'un dispositif complet de conduite du changement. CISTE mène une mission d'appui à maîtrise d'ouvrage auprès de la responsable conduite du changement RNV pour généraliser une composante essentielle de ce dispositif, le déploiement d'une démarche Projet de Site : construction par les managers première ligne des projets d'équipes nécessaires pour réussir en local la mise en œuvre de RNV et son appropriation par les équipes.

meyer@ciste.fr

Assemblée Permanente des Chambres d'Agriculture (APCA - RÉSOLIA (PARIS - 75) :

Animation, en partenariat avec Résolia, l'organisme de formation de L'APCA, d'une journée d'accueil dans leur fonction des nouveaux présidents des Chambres d'Agriculture après les récentes élections à la tête de ces structures. Des ateliers sur différents thèmes managériaux sont organisés dont certains animés par CISTE.

kaminski@ciste.fr

L'ÉQUIPE

CISTE s'enrichit de nouvelles compétences

Claudine Chassagne

Docteur-ingénieur en informatique (ENSIMAG-INPG), Claudine a exercé pendant plus de 30 ans les fonctions de direction des systèmes d'information à l'Université de Grenoble puis au Conseil général de Grenoble.

Passionnée par les enjeux des technologies numériques pour construire le territoire du futur, Claudine a été professeur associé pendant trois ans à l'Université de Grenoble.

Fin 2010, elle choisit de quitter la fonction publique territoriale pour développer des activités de conseil et de formation autour du management des systèmes d'information et des services numériques pour les territoires.

Une première mission d'accompagnement de la Ville de Grenoble sur les services mobiles sans contact en 2011 et 2012, lui a permis de rejoindre l'équipe de CISTE.



« Aujourd'hui, nous avons besoin de croiser des compétences pour des missions qui s'avèrent complexes : organisation, systèmes d'information, conduite du changement, stratégie de développement durable. C'est ce que j'ai trouvé dans cette équipe de Ciste avec en plus bonne humeur et convivialité ! »

Applications mobiles pour les citoyens

Pionnière dans l'utilisation du numérique, la Ville de Grenoble est aujourd'hui devenue une référence française de l'Internet citoyen et a souhaité s'engager dans le développement des applications mobiles pour les habitants.

Dans le cadre du programme « Développement de l'économie numérique » des Investissements d'Avenir, un appel à projet pour le développement des villes numériques a été lancé au deuxième semestre 2011. Claudine Chassagne est intervenue, en tant que consultante de CISTE, pour accompagner la Ville de Grenoble dans la rédaction du projet puis en assistance à maîtrise d'ouvrage sur l'année 2012, après la sélection de celui-ci.

Ce projet, baptisé MonGroom est, à la fois, un assistant pour les services numériques dans l'agglomération grenobloise (transports, parcours urbains, services citoyens) accessibles via un « téléphone intelligent » et une plate-forme multi-services et multi-canaux. Une expérimentation sur le site de la Bastille est prévue pour l'été 2013.

<http://www.mongroom.fr>

L'accompagnement du projet sur l'année 2012 a porté sur la recherche et l'association des parties prenantes sur l'agglomération dans un objectif d'innovation ouverte et la mise en œuvre d'une conduite de projet associant trois chefs de projet : technique, fonctionnel et usages.

A lire

Si l'avenir vous angoisse, si l'utilisation intensive par vos enfants des smartphones, Facebook et Wikipédia vous panique, si les nouvelles technologies et les mutations qu'elles induisent vous dépassent ... alors lisez ce court opuscule de Michel Serres, « Petite Poucette » paru en mars 2013.

Professeur à Stanford University depuis près de 30 ans, membre de l'Académie française, Michel Serres est l'auteur de nombreux essais philosophiques et d'histoire des sciences. Dans ce petit ouvrage plein de sagesse, il nous aide à prendre conscience qu'après l'invention de l'écriture et de l'imprimerie, une troisième révolution est en marche : la révolution numérique. « Le monde a tellement changé que les jeunes doivent tout réinventer » tel est son propos. Derrière une appropriation planétaire et accélérée des nouvelles technologies par les nouvelles générations, de profondes mutations sont en œuvre. Et personne n'y échappe, pas même les entreprises.



Extrait :

"Eloge de H. Potter - Petit gars de Birmingham, Humphrey Potter relia, dit-on, avec la ficelle de sa toupie, le bras de la machine à vapeur aux soupapes qu'il devait, de la main, actionner ; fuyant un travail ennuyeux pour aller jouer, il inventa, en supprimant son esclavage, une sorte de feed-back. Vrai ou controversé, ce conte loue la précocité d'un génie ; à mes yeux, il montre plutôt la compétence fréquente, fine et adaptée, de l'ouvrier, même mineur, au lieu même où les décideurs, lointains, commandent d'agir sans rien demander aux acteurs, préjugés incompetents. H. Potter est un des noms de guerre de Petite Poucette. Le mot d'employé exprime cette présomption d'incompétence : il s'agit, en effet, de le plier à loisir pour l'exploiter ; comme le malade se réduit à un organe à réparer, l'étudiant à une oreille à remplir ou une bouche silencieuse à gaver, l'ouvrier se ramène à une machine à gérer, un peu plus compliquée que celle à laquelle il travaille. En haut, jadis, des bouches essorillées ; en bas, des ouïes muettes. Eloge du contrôle réciproque. En restituant des visages complets aux deux niveaux, les meilleures entreprises placent l'ouvrier au centre de la décision pratique. Loin d'organiser, de manière pyramidale, la logistique sur les flux et la régulation de la complexité, ce qui multiplie celle-ci par couches de régulation, elles laissent Petite Poucette contrôler en temps réel sa propre activité, pannes plus aisément repérées ou réparées, solutions techniques plus rapidement trouvées, productivité améliorée, mais examiner aussi ses mandataires, patrons ici, mais plus loin, médecins et politiques".

Faut-il craindre ces évolutions ? Pas forcément, nous dit Michel Serres. L'avenir est toujours plus ouvert qu'on ne l'imagine. Méfions-nous plutôt de nos propres appréhensions car comme disait Roosevelt : « La seule chose dont nous devons avoir peur, c'est de la peur elle-même ».

Nous développons nous aussi à CISTE et à notre manière depuis plus de 30 ans cette approche des évolutions :

- prise en compte de l'environnement, de sa complexité et de ses parties prenantes,
- écoute et responsabilisation des acteurs, développement d'une intelligence collective,
- déconcentration de l'expertise et de la connaissance,
- questionnement des modèles exclusivement pyramidaux,
- développement d'organisations et de processus coopératifs, ...

Alors merci Michel Serres.

meyer@ciste.fr

INTERVENTIONS

Transfert de compétences entre le Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural Algérien (MADR) et le réseau des Chambres d'Agriculture Algériennes (CAA)

L'entreprise :

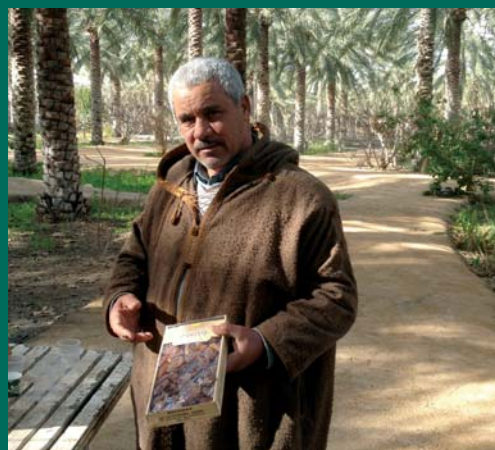
DIVECO : Programme de diversification de l'économie algérienne. Un programme de coopération bilatérale entre l'Union Européenne et l'Etat algérien dont la mise en œuvre est gérée par SOFRECO, une société de conseil et l'assistance technique au développement international.

Le réseau des CAA regroupe 48 établissements départementaux (Wilayas) ainsi qu'une instance nationale, la Chambre Nationale d'Agriculture.

La demande :

Préparer et accompagner les CAA à développer une activité dans le domaine de la vulgarisation et de la formation des acteurs du monde agricole et rural. Plus précisément, il est attendu de la mission :

- d'évaluer les conséquences d'un transfert de responsabilité dans le domaine de la vulgarisation et de la formation sur le réseau des Chambres d'Agriculture ainsi que du développement d'activités dans ces domaines ;
- d'identifier les adaptations nécessaires au niveau du réseau des CAA, notamment :
 - Dans la définition des orientations des actions de formation et de vulgarisation ;
 - Dans leur mise en œuvre et leur gestion.
- d'apprécier l'impact sur le financement ;
- de définir les modalités de la cohésion d'ensemble au niveau national ;
- d'élaborer un plan d'action de l'accompagnement des Chambres d'Agriculture.



L'action des intervenants :

Elle porte à la fois sur :

- l'élaboration d'un diagnostic stratégique de la situation de départ : capacités, légitimité, moyens d'action, jeu d'acteurs et attendus de ces acteurs ;
- l'identification des conditions nécessaires pour pouvoir s'engager dans un projet d'une telle ampleur ;
- la définition de ces nouvelles missions et des nouveaux services qui en découlent ;
- la structuration et l'organisation de ces futurs services ;
- la préparation des acteurs internes et externes impliqués dans ce projet ;
- l'identification des impacts sur le l'organisation et fonctionnement général des établissements ;
- l'élaboration d'un plan de déploiement et d'accompagnement ;
- l'élaboration de recommandations en la matière.

Points significatifs :

- Un projet technique est également et automatiquement un projet « politique » dans ce type d'établissement.
- Apprécier l'impact d'un projet sectoriel d'une telle ampleur sur l'ensemble de l'institution : positionnement, notoriété, activités actuelles et fonctionnement général.
- Intégrer la capacité des élus à porter le projet et ses conséquences.
- Aborder le projet au niveau de l'ensemble des dimensions de la structure : technique, économique, organisationnelle, fonctionnelle, management et gouvernance.
- Positionner le réseau inter établissements comme une ressource et le renforcer en même temps que la mise en place du service dans les établissements.
- Identifier les compétences clés et les actions phares permettant de renforcer la confiance des usagers.
- Importance du benchmark dans la préparation des responsables, la définition des actions et l'élaboration du programme de déploiement.
- Préparer la mise en place du projet par un programme de formation de tous les responsables : élus et management.
- Impliquer les partenaires impactés et souhaités dès le début de la démarche.
- Penser progressivité (territoriale et dans le temps) dans la mise en place d'une aussi importante évolution. S'autoriser à l'expérimenter avant de penser au déploiement.

hamm@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
JUIN 2013

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