

RÉFÉRENCES
ANALYSES ET APPLICATIONS

I E C I



Développement

I E C I



Développement





SITUATION I

LE SAUT ORGANISATIONNEL ET SOCIAL



L'entreprise doit, pour une échéance déterminée et impérative, reconfigurer une partie d'elle-même et fonctionner sous un nouveau mode. Ce saut est par exemple en lien avec un investissement (atelier, usine), un logiciel, un nouveau modèle de distribution, une contrainte réglementaire comme la RTT, etc. Dans ces circonstances, un projet technique, ou informatique, ou logistique... sert de planche d'appel.

IECI aide le maître d'ouvrage à élaborer et mettre en oeuvre la stratégie de mobilisation des acteurs internes destinataires du projet. La démarche est fondée sur la contribution forte, dès l'amont du projet, des futurs utilisateurs. Elle suppose une conduite globale, une distribution structurée des rôles, un respect strict des délais.

SITUATION I

LE SAUT ORGANISATIONNEL ET SOCIAL

AREVA T&D (MATÉRIEL ÉLECTRIQUE)

Reconfiguration complète d'une unité de production autour de deux familles de produits, standards et spécifiques, et de fonctions supports, dans un contexte de réduction d'effectifs. Refonte de la planification et des processus. Réduction des cycles respectivement de 8 à 4 semaines et de 20 à 13 semaines. Création de nouvelles fonctions telles que le management d'affaires et les équipes multi-métiers. Refonte des interfaces. Le Comité de Direction et le management, eux-mêmes installés dans de nouveaux rôles, sont mis en position de piloter le changement, et non de le décréter.

ARCELOR (SIDÉRURGIE)

Démarrage d'une nouvelle ligne de galvanisation à chaud (100 M€ d'investissement). Préparation et mise en place d'un nouveau mode d'organisation pour les équipes postées : "équipage embarqué" avec imbrication des rôles d'exploitation et de maintenance. Redistribution des rôles avec les équipes de jour et de progrès.

Respect des délais, accélération de la montée en puissance, atteinte et dépassement des objectifs (tonnage, qualité, taux de rendement synthétique).

RHODIA (CHIMIE)

Les fonctions supports sont mutualisées pour gagner en efficacité et en coût. Accompagnement des conséquences pour les sites de la standardisation des prestations, de la nouvelle répartition des tâches entre utilisateurs et prestataires, de l'éloignement physique, voire de l'externalisation des prestations. Mise au point et apprentissage des nouvelles dispositions d'organisation internes et de coopération rendues indispensables.

La direction générale est outillée pour piloter, contrôler, ajuster un changement exigeant pour les fonctions et pour les utilisateurs. Un exemple de complémentarité chef de mission entreprise / consultant (équipe commune) alliant connaissance des acteurs et méthodologie de changement.

CGST - SAVE - DOMOSERVICE (FILIALE GAZ DE FRANCE)

Deux grands opérateurs de l'entretien des installations de gaz domestique viennent de fusionner. Comment accompagner la construction progressive de l'entité commune ? Quel sens trouver à cette fusion à tous les niveaux (siège, régions, agences) ? La démarche proposée permet de réduire des difficultés mal anticipées, de développer des points forts insoupçonnés. À la fois les dirigeants peuvent décider de façon mieux éclairée et les collaborateurs peuvent s'investir dans l'action beaucoup plus résolument et efficacement.



SITUATION 2

LA CRISE



Il arrive que les organisations connaissent des crises internes : crises sociales ouvertes ou larvées, dysfonctionnements répétés, accidents graves, perte de repères, ou bien qu'elles subissent le choc de variations brutales des marchés. Direction, management, personnel peuvent être désemparés.

IECI aide les acteurs de l'entreprise à comprendre en profondeur la situation, trouver les points de rebond possibles, analyser et mobiliser vers l'action. La démarche repose sur une écoute attentive de nombreux acteurs individuels et collectifs, un diagnostic restitué et partagé, un programme d'actions à court et moyen terme. Elle vise, souvent dans l'urgence, à surmonter le choc, reprendre confiance, repartir.

SITUATION 2

LA CRISE

ALCAN - PÉCHINEY (MÉTALLURGIE)

Préalablement à une décision d'investissement, recherche d'une refondation des relations sociales dans un site marqué par les rapports de force. Analyse partagée avec les acteurs et recommandations pour l'action. Accompagnement du management (direction, chefs de service, maîtrise) de type "formation-action", pour un repositionnement du fonctionnement au quotidien, sur des problèmes concrets, au plus près du terrain. Les relations sociales se construisent au jour le jour, sur les situations de travail.

CHAMBRE DE COMMERCE (SERVICE PARA-PUBLIC)

À l'occasion d'un renouvellement de l'équipe dirigeante, audit de fonctionnement social d'une Chambre de commerce et d'industrie: situation de l'emploi, pratiques de gestion et de management des ressources humaines, relations entre les partenaires sociaux, ... dialogue avec les acteurs : personnel, hiérarchie, syndicats, élus. Interprétation des causes de difficultés, restitution aux acteurs, recommandations et mise en place de mesures correctives... Ce moment collectif, vécu comme un temps fort, permet à l'institution de repartir sur de nouvelles bases.

GLAXO SMITHKLINE (PHARMACIE)

Dans un des sites européens du Groupe, un incident qualité secoue profondément personnel et direction : l'avenir du site peut être mis en question. Audit de fonctionnement pour analyser les causes et déterminer les axes d'action. Au-delà de la compréhension fine des difficultés, de la pertinence des opérations à mener, l'apport principal est la capacité à mobiliser l'ensemble des acteurs, y compris syndicaux, pour la mise en œuvre de ces actions.

AÉROPORTS DE PARIS (SERVICES AÉROPORTUAIRES)

Dans un contexte de forte co-activité, à l'occasion de la réalisation du "Document Unique", constat partagé sur l'état de la sécurité des personnes et la nécessité de réduire les taux de fréquence et de gravité. Mise en place, aménagement, dynamisation, de dispositifs organisationnels et institutionnels pour améliorer et manager la sécurité, d'abord au sein d'AdP, puis plus généralement avec les nombreux utilisateurs (compagnies aériennes, prestataires, sous-traitants) intervenant dans l'enceinte des plates-formes.



SITUATION 3

LA RECHERCHE CONTINUE DE LA PERFORMANCE



Même quand tout va bien, il faut continuer à s'améliorer : gagner quelques points par an. Ces cas, plus habituels, sont normalement pris en main par le management, souvent avec le soutien de programmes généraux d'amélioration.

Cependant le management peut rencontrer des difficultés : lassitude du personnel, maîtrise débordée, manque de savoir-faire pour mobiliser, pour déceler de nouvelles opportunités techniques de progrès, difficulté à obtenir les résultats.

IECI aide à se recentrer sur les enjeux principaux, à faire surgir des possibilités nouvelles de micro-organisation. La démarche s'appuie fortement sur le management intermédiaire et le Comité de Direction. Individuellement et collectivement, par des réalisations pratiques sur le terrain, elle incite, elle forme, elle accompagne les responsables dans leur rôle de catalyseur du changement.

SITUATION 3

LA RECHERCHE CONTINUE DE LA PERFORMANCE

MERIAL (PRODUITS VÉTÉRINAIRES)

Comment conduire les changements dans des sites de production profondément reconfigurés sur le principe du lean manufacturing ? Comment s'y prendre quand s'y rajoute un PSE, cela dans un milieu diplômé, autonome, où l'on travaille le vivant, et où s'exprime d'abord une culture de laboratoire ?

Il faut tenir ensemble experts du lean et opérationnels, managers de premier niveau et terrain, management, intermédiaire et directions. Il faut savoir négocier le passage des pilotes au déploiement général...

La "mise en musique" des différents sujets et des différents acteurs pour avancer résolument, telle est la valeur ajoutée dans un univers où chacun est interdépendant et où tous ont voix au chapitre...

RHÉNALU (MÉTALLURGIE)

Conduite, sans conflit social, des multiples changements d'organisation dans les ateliers et les services entraînés par une opération de réduction des coûts (-20 %) et de mise en œuvre d'un plan social (-15%). Deux accords d'établissement : méthode de conduite des changements et rémunération des nouvelles contraintes de flexibilité. Un processus collectif de définition des nouvelles organisations du travail. Repositionnement du management sur les problèmes d'organisation, passage d'un fonctionnement de 21 postes à 17 ± 2 postes (flexibilité), décentralisation de la maintenance, nouvelle approche des compétences liées à ces changements.

FRAMATOME (NUCLÉAIRE)

Amélioration de l'efficacité du site de production : maîtrise des délais et des standards du marché américain, gain de 15 % en productivité, dans un site saturé (compétences et équipements). Repérage des facteurs d'efficacité dans une activité de pièces unitaires lourdes, fortement technique. Construction avec le management intermédiaire du fonctionnement collectif pour mieux maîtriser les enchaînements dans les ateliers, anticiper, réagir aux aléas. Les gains recherchés et mesurés sont effectivement atteints.

HUTCHINSON - PAULSTRA/GROUPE TOTAL (CAOUTCHOUC)

Réduction substantielle du cycle de développement et meilleure maîtrise du processus (commercial - études - production - essai) pour une activité de production sur spécifications clients, avec une part élevée d'incertitudes techniques. Rapprochement de fonctions très séparées et développement de méthodes de conduite et de pilotage de projets en milieu très contraint. Ajustement des rôles respectifs des commerciaux, techniciens, experts et invention des dispositifs collectifs d'affectation des ressources, de suivi des affaires, et de maîtrise des risques. Le processus de mise à plat et d'apprentissage contribue à forger les compétences requises. Le fonctionnement ainsi construit optimise au mieux les multiples savoir-faire à mobiliser pour emporter et mener à bien les affaires.



SITUATION 4

L'ANTICIPATION



Dans une perspective à long terme, pour corriger des pesanteurs du passé et pour anticiper l'avenir, les entreprises ont à repenser périodiquement les interfaces entre les ressources humaines et l'organisation.

Elles sont ainsi amenées à réajuster leur système de qualification, de classification des emplois et de rémunération ; à s'interroger sur l'insertion des jeunes, l'utilisation du temps partiel, la gestion des pré-retraités ; à adapter l'emploi au personnel handicapé. Elles ont aussi à revoir leurs organigrammes, à penser le fonctionnement d'équipes mixant personnel interne et sous-traitants, à construire des équipes internationales, etc.

IECI aide les acteurs à élaborer et faire fonctionner dans la durée des systèmes nouveaux et des organisations innovantes.

La démarche, axée sur la construction collective, s'appuie sur l'expertise, la capacité à démêler des problèmes complexes et à inventer du nouveau.

SITUATION 4

L'ANTICIPATION

BANQUES POPULAIRES

Préparation de la fusion de deux banques régionales. Redéploiement des moyens humains vers plus de commercial et moins d'administration. Articulation de la vue d'ensemble et de l'ancrage opérationnel local. Responsabilisation, dès la phase préparatoire, de la hiérarchie intermédiaire.

La démarche employée permet d'accélérer la fusion et de bâtir les fondements de la culture commune.

KRONENBOURG

Analyse des impacts prévisionnels, à court et moyen termes sur le contenu du travail, les compétences, l'organisation, de l'introduction d'un ERP (progiciel de gestion intégré) dans l'ensemble de la société. Mise en évidence de 5 situations-types, des enjeux et risques, et recommandations pour les choix organisationnels et le processus d'apprentissage. Ce travail est en continuité d'une réflexion conduite sur les qualifications et classifications des métiers de production (fabrication, conditionnement, logistique) de la brasserie.

SOCIÉTÉ D'AMÉNAGEMENT DE LA PLAGNE (TOURISME)

Comment exercer le premier niveau de management dans des équipes physiquement dispersées sur le domaine skiable, et à géométrie variable (haute et basse saison) ? Comment accompagner ainsi une stratégie de renforcement de l'efficacité opérationnelle et de progrès de la qualité de service ? Invention d'un dispositif "ad hoc" de formation et de formation-action impliquant les pairs, les responsables et des représentants des équipiers.

Une initiative appréciée par tous pour son originalité et son pragmatisme, qui apporte de vrais progrès et en laisse entrevoir de nouveaux.

CONSEIL RÉGIONAL D'ALSACE

Anticipant le passage d'une administration traditionnellement de mission vers une administration de mission de gestion, la Direction Générale des Services veut réorienter le management.

Comment développer les capacités de gestion ? Comment conserver souplesse et facilité d'accès aux hauts responsables ? Comment recréer une transversalité qui s'émousse ?

Une action conduite avec l'ensemble des encadrants pour co-produire une vision partagée des points essentiels du management. Des directeurs sont accompagnés pour relayer cette vision, concevoir des projets de service, développer leur capacité d'animation.



SITUATION 5

LE PARTAGE DE LA STRATÉGIE INTERNE



Dans un environnement toujours plus incertain, l'entreprise doit savoir où elle va. C'est une nécessité pour le dirigeant ; c'est un besoin pour le management. Quel est notre cap ? Vision, stratégie, tactique, régulièrement de nouveaux plans stratégiques sont élaborés par les directions, souvent appuyées par des cabinets de conseil spécialisés.

Notre métier est l'accompagnement sur le terrain des conséquences opérationnelles de ces décisions car le vrai changement commence à ce moment-là pour les acteurs. Mais nous constatons de plus en plus une attente de ces acteurs pour comprendre, et même pour partager la stratégie. Cela devient une condition indispensable à leur engagement ultérieur.

Cette étape est pourtant, la plupart du temps, totalement omise. Si on en comprend la nécessité, encore faut-il savoir la conduire. IECI invente et met en œuvre des dispositifs adaptés à différentes catégories d'acteurs : management, élus, personnel... dans des situations de remise en question stratégique qui peuvent être de grande ampleur.

SITUATION 5

LE PARTAGE DE LA STRATÉGIE INTERNE

ASTRA ZENECA (PHARMACIE)

Préparation et accompagnement d'un site destiné à quitter l'entreprise pour cause de réorientation stratégique. Comment faire pour éviter la démobilité des opérateurs et même de l'encadrement ? Comment assurer la continuité de la production ? Une opération conduite, non seulement sans trouble social, mais en associant les partenaires, et en développant de nombreuses actions concrètes de progrès. La mobilisation des acteurs sur des actions concrètes de progrès a permis d'accroître la performance de 23 % de façon pérenne. Dans ou hors du groupe, le site se prend en main et travaille à son avenir.

IMPHY ALLOYS (SIDÉRURGIE)

Face à une évolution considérable des marchés (changements technologiques ; déplacement vers l'Asie ; arrivée de nouveaux concurrents...) remise en question du positionnement stratégique impliquant Directions, responsables de marché, conseil extérieur puis management et personnel.

Les diverses strates sont mises en position de comprendre et de véritablement porter, par cercles successifs et jusqu'à l'opérateur, les points clés de la situation et de l'orientation stratégique.

L'entreprise tout entière est ainsi mieux armée pour assumer les conséquences des choix stratégiques retenus in fine par la Direction.

LAFARGE RÉFRACTAIRES - GROUPE IMERYS (MATÉRIAUX)

Repositionnement d'une filiale de production scandinave dans le portefeuille européen du groupe. Diagnostic technico-économique pour analyser la viabilité du site, repérer les productions pertinentes, et dégager un scénario économique, technique et humain tenable. Accompagnement de la mise en place organisationnelle du scénario retenu. Prise en compte de la vue d'ensemble (les autres sites, la logistique, les marchés) et de la vue locale (les équipements, la technicité, les compétences, les relations et règles sociales), implication des acteurs du Groupe et du site, du directeur général aux ouvriers et organisations syndicales locales.

SNCF

Animation de la réflexion commune syndicats/-direction régionale sur l'évolution du fret d'une région frontalière, dans un contexte d'ouverture du marché et de compétition. Ce travail, conduit avec huit syndicats et les services régionaux, débouche sur une présentation des travaux et de leurs conclusions par les élus au directeur national du fret. C'est le point de départ de relations sociales renouvelées et d'une plus forte prise en compte des exigences économiques.

L'ÉQUIPE DES CONSULTANTS

Bernard MAINDRON Gérant

60 ans

École Centrale Paris

Licence en Sciences Économiques

Emploi précédent : Directeur de Département ABB

Francis BACK-POSTA

48 ans

ENS Chimie Lille

IAE

Emploi précédent : Responsable Industriel RHODIA

Pascal KEMPF

37 ans

Sup de Co Bordeaux

Emploi précédent : Directeur de projet-Organisateur Système U

Laurent DUBIEF

48 ans

Ecole Centrale Paris

HEC

Emploi précédent : Directeur Général Adjoint INFORSUD

Willy MULLER

56 ans

ENS Mines Paris

CPA

Emploi précédent : Directeur de Département Groupe KONE

Didier KAUFFMANN

55 ans

Ecole Normale Supérieure Sciences

DEA Economie

Emploi précédent : Consultant International

Valérie PILLA

48 ans

Ecole Supérieure d'Ingénieurs de Marseille

IAE

Emploi précédent : Consultant ORGACONSEIL



