

"Mieux vaut prendre  
le changement par la  
main avant qu'il ne  
nous prenne par la  
gorge"

-Winston Churchill



- **Résumé du Processus de Transformation :**

- ✓ Mobilisation autour de la réalité économique (sept. 2014)
- ✓ Mise en place des groupes de travail (octobre 2014)
- ✓ Démarrage de l'IRM (octobre 2014 – produit en février 2015)
- ✓ Élaboration du plan stratégique (février 2015 – produit en mai 2015)
- ✓ Mobilisation des équipes pour définir le modèle de fonctionnement cible (juin 2015 – nov. 2015 autour des mini-usines)
- ✓ Définition et mise en œuvre du contenu du PSE (novembre 2015 – avril 2016)

## **Principes de la transformation de l'organisation**

*Afin d'actionner ces leviers et de permettre à l'entreprise de devenir plus performante, la transformation de son organisation doit suivre les principes suivants :*

- Une réduction des niveaux hiérarchiques, de 5 à 3, en mettant en œuvre les unités autonomes opérationnelles et la réorganisation des services support*
- La création de 2 unités autonomes sur le concept de "mini-usine", autour de la machine d'une part et des équipements de transformation d'autre part, unités dotées de leur propre portefeuille de clients et produits*

Extrait du Livre I

- *La responsabilisation dans chaque unité (équipe de production) autour de son « leader »*
- *Chaque équipe, autonome et responsable dans ses décisions, participe à la commercialisation, à l'organisation du travail et de la production, au développement de son portefeuille clients et produits, à la maîtrise de ses coûts et de ses besoins d'investissements*
- *Elles rendent compte régulièrement à la Direction Générale de la performance de leur unité, de leurs résultats économiques, de l'évolution de leur portefeuille clients et de leurs développements produits*

Extrait du Livre I

- *Une intégration - autant que possible – au sein des mini-usines de services supports, lorsque cela a du sens et est possible matériellement*
- *Un management au service du terrain : inversion de la pyramide managériale avec un repositionnement du rôle des managers*
- *De transmetteurs de décisions et de processus de contrôles, lourds et coûteux, ceux-ci deviennent pourvoyeurs de sens, en assurant un leadership au service des équipes pour faciliter et protéger leurs initiatives dans leur périmètre de responsabilités*
- *Le management serait au service de leur équipe, elle-même directement au service des clients au sein de chaque mini-usine, pour une agilité maximale*

Extrait du Livre I

« La mise en place d'un Directeur Général, garant notamment de :

- la transformation de la culture et de sa mise en œuvre, au service de la performance de chacune »

*Transformer la culture, mettre en œuvre au sein d'une équipe de 10/12 personnes, je sais faire*

*Transformer .....en m'appuyant sur une équipe d'une dizaine de personnes qui le peuvent et qui le veulent, je sais faire*

*Transformer la culture, mettre en œuvre au sein d'un collectif de 118 personnes, je sais que je ne sais pas faire*

« Le regard distancié du dirigeant lui permet à son niveau de voir des choses que les équipes ne perçoivent pas, assure un rôle d'aide à la réflexion et de protection des équipes, sans prendre de décision à leur place dans leur périmètre de responsabilités. »

- **Durant quelles séquences de travail je peux exercer ce rôle ?**

*Aujourd'hui, les seuls endroits où je peux exercer à la demande ce rôle de manière active, c'est en CE/DP.*

*Depuis peu en réunion Mini-Usine*

*Des travaux d'équipe se déroulent sans que je sois convié. Dois je m'inviter, m'imposer ?*

- **Quelle posture j'adopte pour assurer l'aide à la réflexion et protéger les équipes ?**

*L'exercice est compliqué :*

*1. les avis sont partagés sur ma présence*

*2. la présence perçue peut être celle de l'autorité « d'avant »*

*3. le feed-back « écrit » peut être mal perçu*

- **Avec quelle légitimité accordée ?**

« Garant de l'existence d'une communauté de travail... »

*« Au sens étymologique originel : cum munus. La communauté est donc un groupe de personnes (« cum ») qui partagent quelque chose (« munus ») — **un bien, une ressource**, ou bien au contraire une obligation, une dette. »*  
*Wikipedia*


*« Une **communauté** sont des personnes qui s'unissent dans un but, dans un objectif communs. Il s'agit de concepts qui les rassemblent qu'ils soient **tangibles ou théoriques, moraux ou sociétaux**. » (Gaffiot: Cum-Unus)*

C'est lors des séminaires, que je peux rencontrer cette communauté de travail.  
A-t-elle envie d'exister ? De qui est elle composée ?



« ..., en incarnant concrètement et personnellement les valeurs partagées »

→ Quelles valeurs non nommées donc non-partagées voulez-vous incarner in fine ?



Face au monde qui change,  
il vaut mieux penser le  
changement que changer  
de pansement.

- Francis Blanche