

Atelier - Conférence

Les leviers stratégiques pour résoudre la complexité
des organisations humaines

0. Présentation



nicolas.mairand@vertime.fr



1. Notions essentielles

Peut-on penser la complexité ?

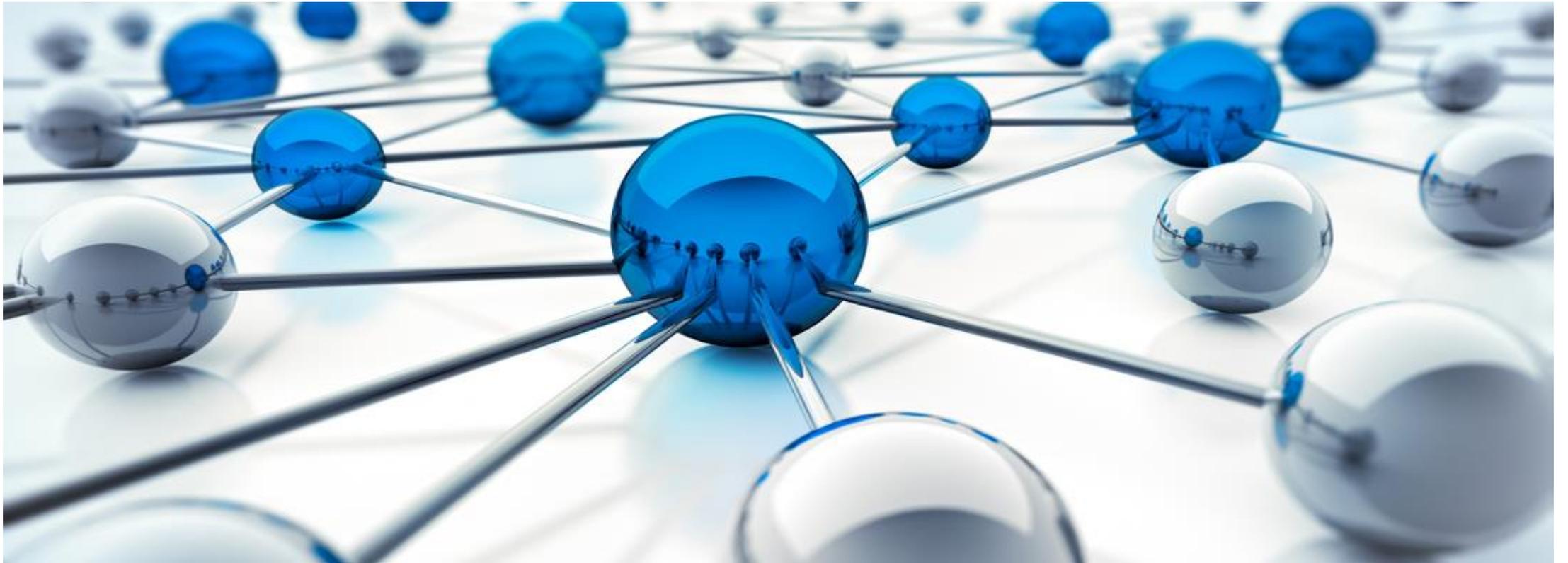


Complicqué



Complexe

La relation et les interactions

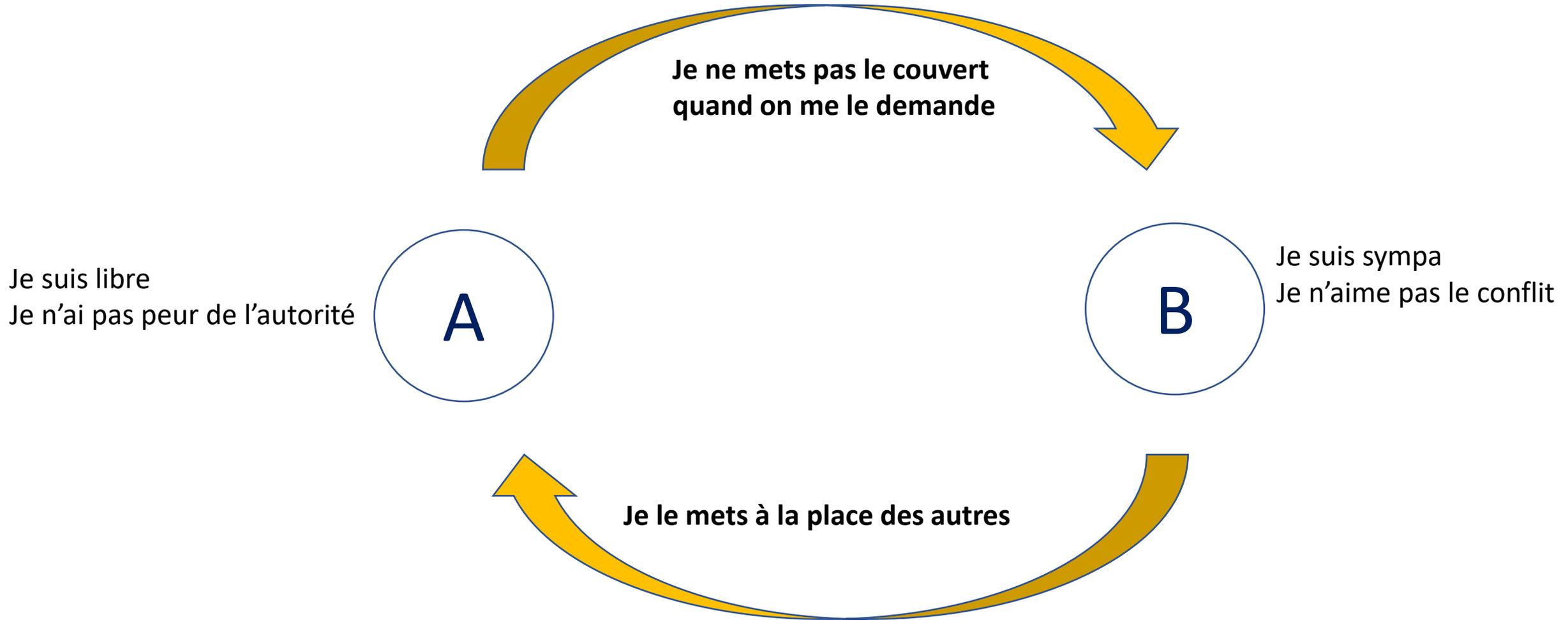


Relation = Communication



« Tout est
communication, il est
impossible de ne pas
communiquer »
P. Watzlawick

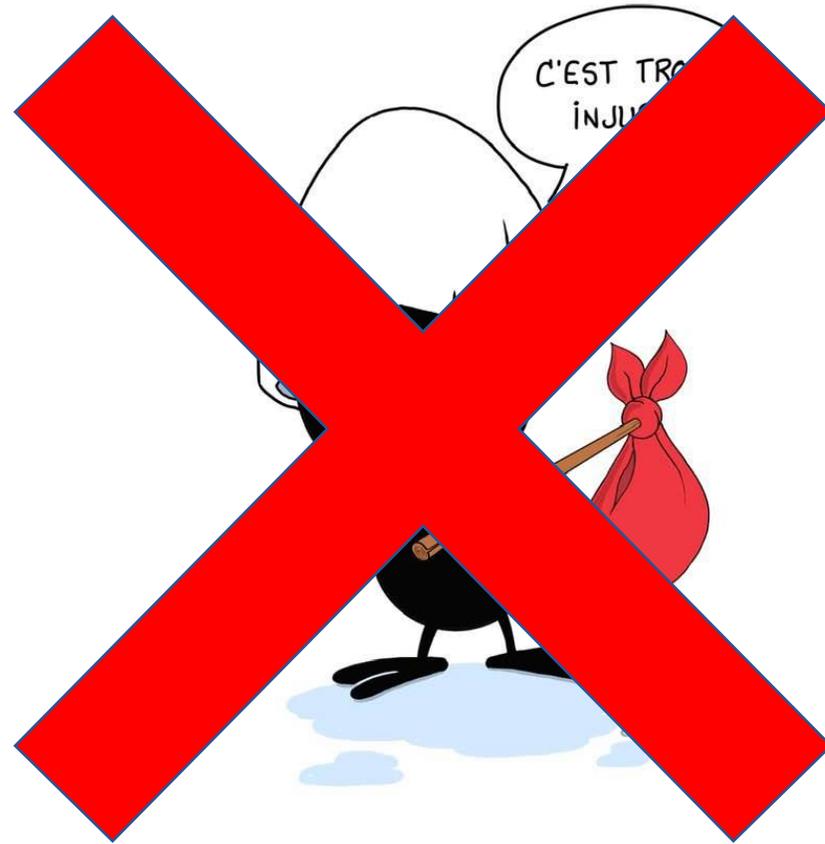
Les relations : conséquences



Hic et nunc : l'ici et maintenant



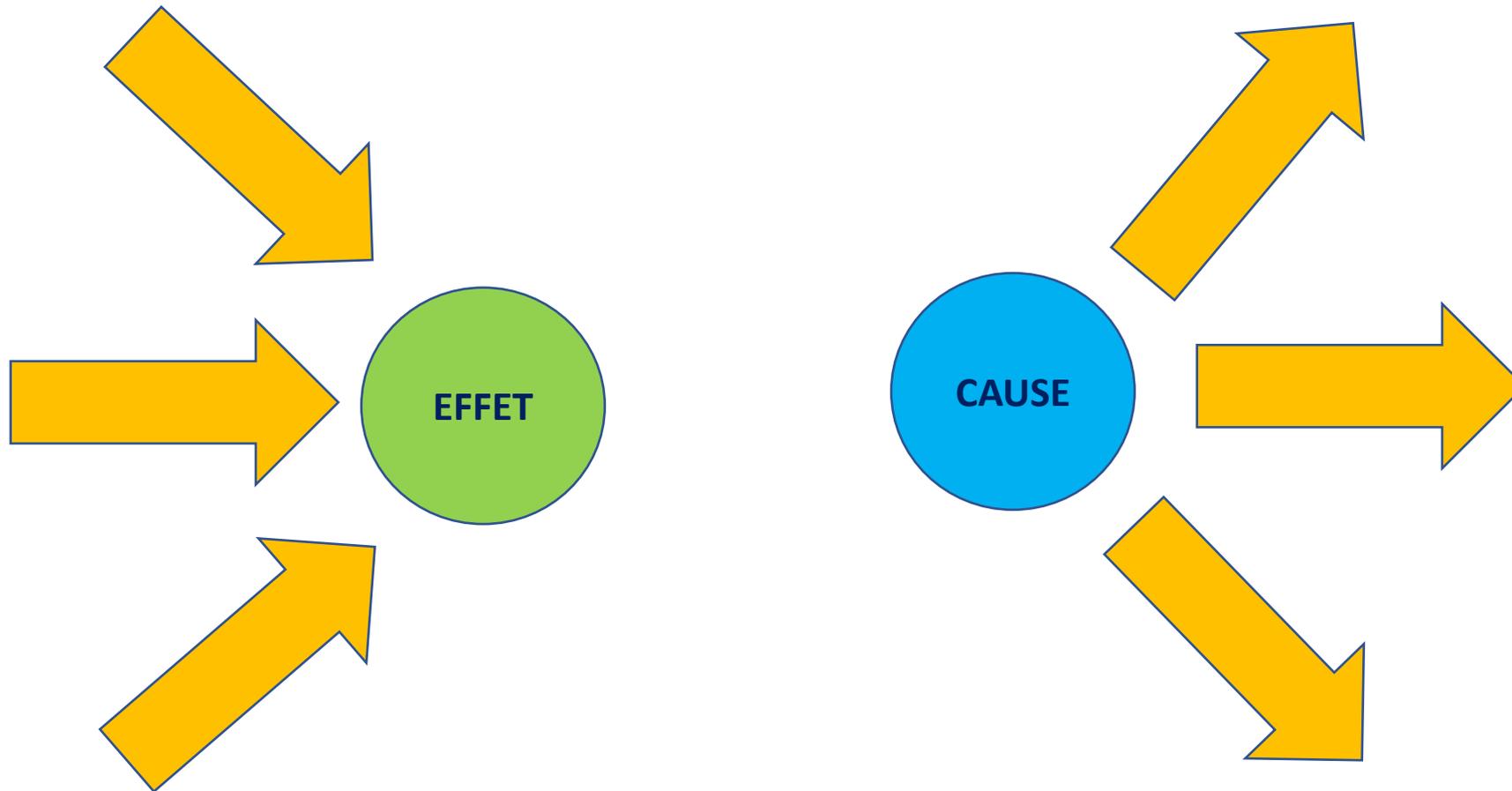
Ici et maintenant : conséquence



Principe d'équifinalité



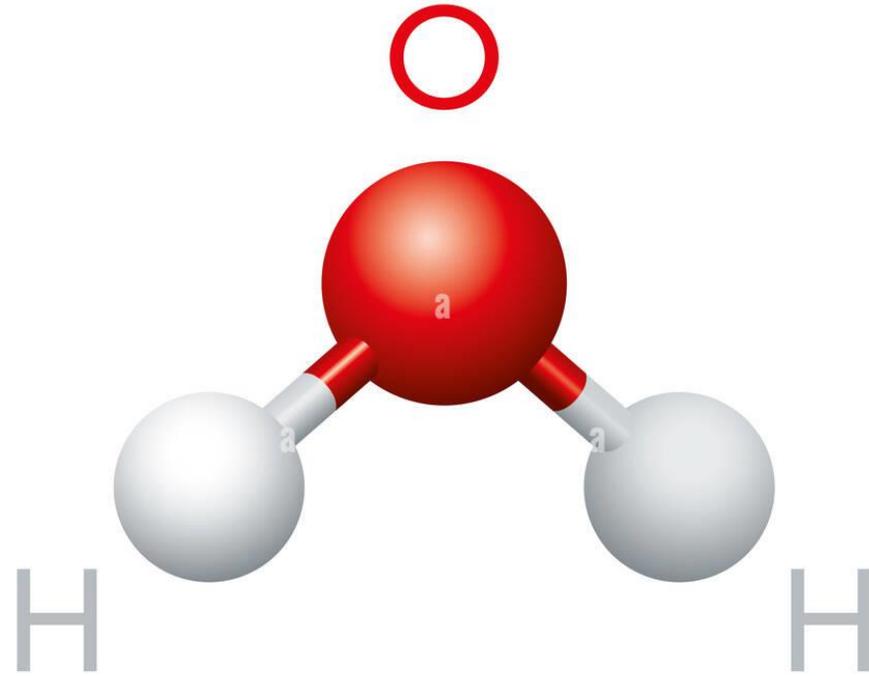
Principe d'équifinalité



Principe de totalité



Principe de totalité



Principe de totalité : conséquence

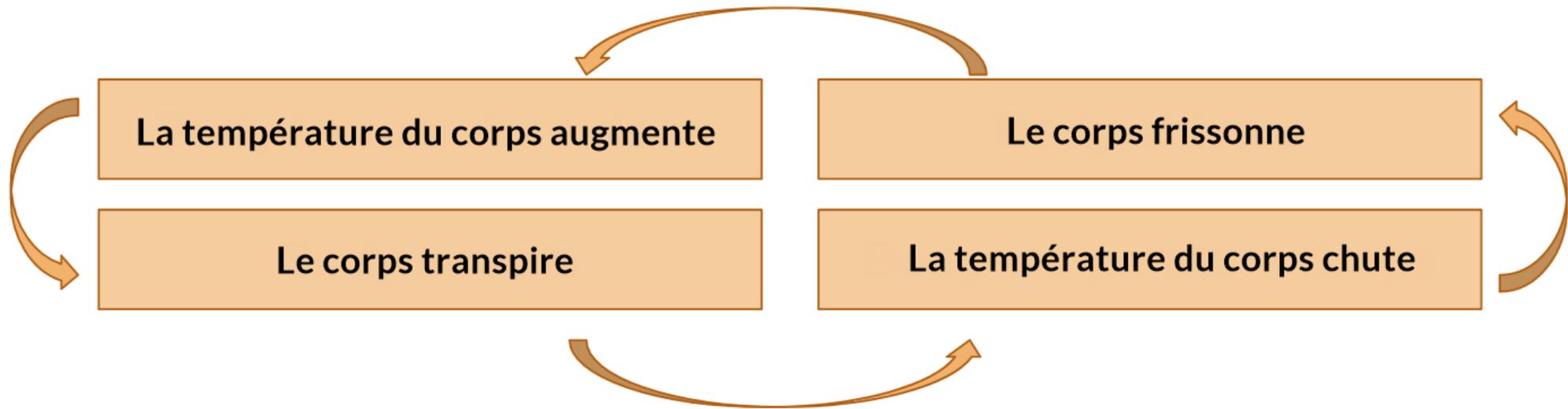


Principe de totalité : conséquence



L'homéostasie

Boucle de rétroaction négative



L'homéostasie



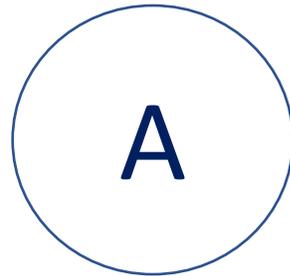
L'homéostasie et le changement



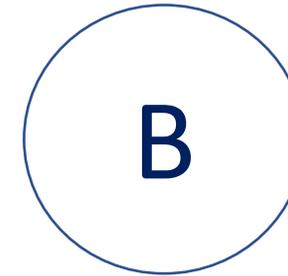
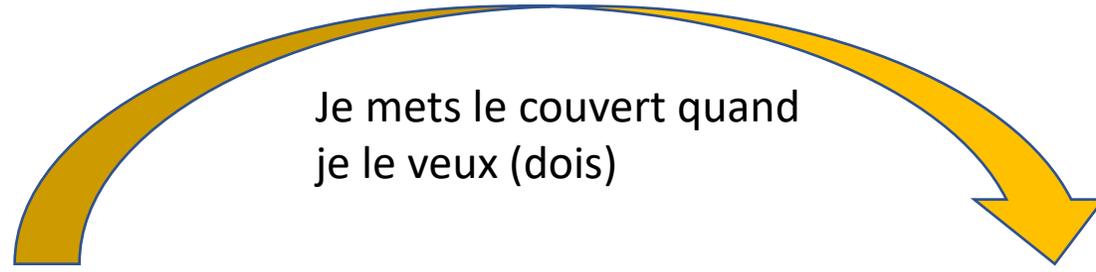
« Le papillon n'est pas une grosse chenille »

Les relations : l'arrêt des tentatives de solutions

J'ai faim et je ne veux pas être contraint d'attendre pour déjeuner

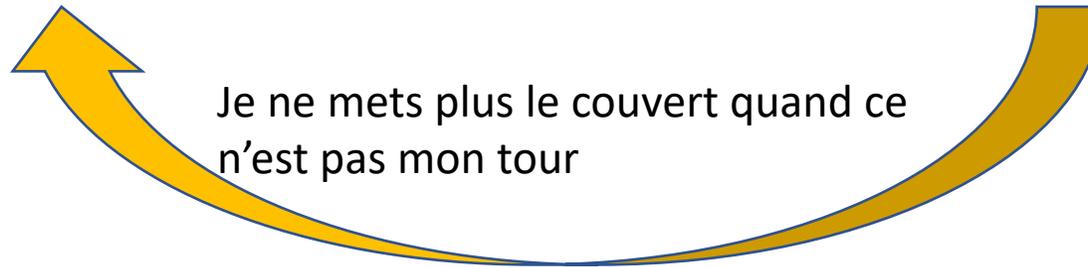


Je mets le couvert quand je le veux (dois)



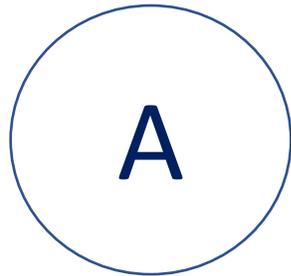
J'obéis à l'injonction de mon père

Je ne mets plus le couvert quand ce n'est pas mon tour

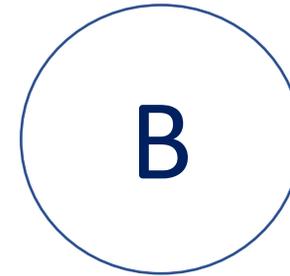


Les relations : le 180°

Il ne faut quand même pas exagérer. Je dois tout faire ici !



Ok. Ok. Je mets le couvert mais seulement quand vient mon tour.

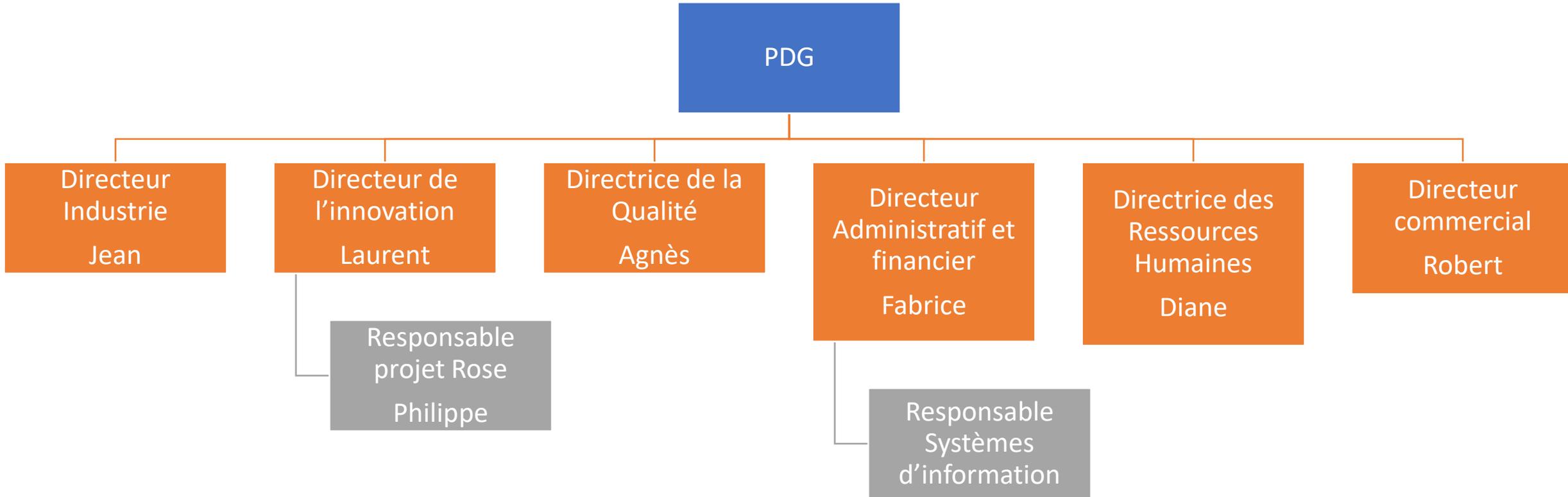


J'obéis à l'injonction de mon père

Je ne mets plus le couvert du tout

2. Etude de cas

Organigramme



Description du cas VEGA

Une entreprise industrielle VEGA compte environ 2000 collaborateurs, dont les trois quarts travaillent sur son site industriel français. VEGA a engagé un gros projet de changement de son système informatique, appelé le projet « ROSE ». Le projet dure depuis 5 ans et a nécessité la mobilisation de :

- plusieurs cabinets de conseil dont 2 majeurs (20 personnes environ, tous informaticiens ou spécialistes en organisation et gestion de projet qui travaillent quasiment tous à temps plein sur le site),
- de 50 collaborateurs VEGA issus de la :
 - Production : 30 personnes (cadres, techniciens et quelques opérateurs de la Direction industrielle).
 - Qualité : 10 personnes issues de la qualité ou de services autres. Ces personnes, comme celles de la production, sont appelées à retrouver leurs postes en production (ou un poste équivalent) à l'issue de leur passage sur le projet.
 - Informaticiens : 10 personnes de VEGA. Cependant les informaticiens VEGA intervenants sur le projet ne sont pas, contrairement aux autres métiers, détachés sur le projet : ils conservent, en parallèle de leur métier, trois quart de leur temps sur l'opérationnel. Une donnée qui avait été intégrée dans le dimensionnement du projet et qui justifie le nombre de consultants. L'entreprise connaît de grosses difficultés à recruter des informaticiens.

La DRH vous contacte suite à une alerte CSSCT. Alors que l'entreprise a toujours connu un très faible taux d'absentéisme (2,5%), l'équipe de ROSE frise les 8% d'absentéisme. Deux personnes sont désormais en arrêt longue durée, suite à ce qu'elles ont appelé un burn out. De nombreux conflits surgissent au sein des équipes.

Ce que révèlent les entretiens

Il vous a été demandé de rencontrer l'ensemble des acteurs du projet : 50 personnes. La demande avait été formulée aussi auprès des consultants mais aucun n'a désiré être entendu.

Plusieurs choses convergent dans ce qui est dit :

- Philippe le Responsable de projet, issu de la Direction industrielle et rattaché le temps du projet au Directeur de l'innovation est un homme expérimenté. Il n'est pas le chef de projet depuis l'origine, ayant pris ses fonctions il y a un peu moins de 2 ans. Mais il se trouve qu'il est très exigeant avec toutes les équipes, il se montre même souvent impulsif. Créatif il a su profiter du projet pour imaginer de nombreuses modifications dans les process industriels. Il a le soutien du Directeur industriel, qu'il pourrait remplacer à termes. Il s'appuie beaucoup sur les consultants estimant que l'entreprise manque de culture informatique et projet. Il est en lutte ouverte avec celle qui a été chargée de l'animation des rituels de l'équipe projet, Julie.
- Son directeur actuel, le Directeur de l'Innovation, lui fait toute confiance. Le Directeur de l'Innovation est cependant peu disponible et peu intéressé par ce projet informatique qu'il vit comme une contrainte imposée par l'obsolescence du système actuel. Lui-même issu de la Direction Industrielle, il estime, comme Philippe, que ce projet doit répondre aux besoins de l'industrie avant tout. Ce directeur a peu de poids au sein du CODIR.
- Le DG commence à avoir des doutes sur la capacité de Philippe à mener le projet au bout.
- La DRH est poussée par les syndicats à vous faire intervenir. Cependant elle est elle-même proche de la retraite et espère (surtout) ne pas voir une grève (ou pire) avant son départ.

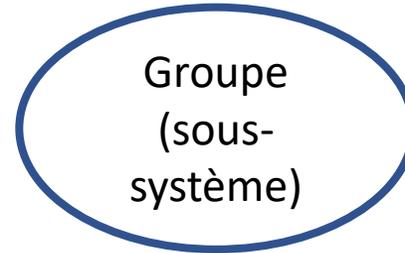
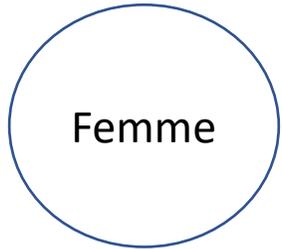
Ce que révèlent les entretiens

- Le Responsable des SI est sous la Direction du DAF. Le DAF ne connaît rien aux systèmes d'information et s'intéresse peu au projet. Le Responsable des SI, quant à lui, est pris par les tâches opérationnelles et peu présent lors des réunions du projet ROSE. Le Responsable du projet lui en fait le reproche. D'ailleurs les équipes projets de la production reprochent globalement à l'informatique de se désintéresser du projet ROSE. Ils ont tendance à être absents des réunions qui concernent le projet.
- Agnès la Directrice de la qualité a été promue à ce poste grâce au Directeur Industriel, le second boss de VEGA après le PDG. Elle suit le projet par les équipes qu'elle a déléguées et par Julie qui a pour rôle l'animation du collectif projet, aux côtés du Responsable projet.
- Julie est l'animatrice des rituels de l'équipe projet. Elle joue aussi le rôle de facilitatrice pour les ateliers d'émergence du besoin de la production. Elle a été nommée sur ce poste car elle allie une longue expérience avec un dynamisme hors pair. Elle est la femme du consensus et se préoccupe de la qualité de vie au travail. Cependant elle est en conflit régulier avec le Responsable Projet Philippe.
- Au sein du projet, les équipes de production font germer de nombreux projets dans le projet qui repoussent constamment les délais et rajoutent des coûts. Ils souffrent tous d'un surinvestissement. Beaucoup repartent en production quand ils sont trop épuisés.
- Au sein de l'équipe projet, les équipes qualités voient des dysfonctionnements mais elles ont peur des réactions de Philippe et préfèrent se taire.
- Les informaticiens voient des inepties dans les désirs de la production, mais ils ont le sentiment de n'être pas écoutés.

Ce que révèlent les entretiens

- Enfin au sein de l'équipe projet, Henri, un technicien issu de la production, déstabilise régulièrement le collectif en envoyant des mails incendiaires. Il met en copie de nombreuses personnes au sein du projet et hors projet et crée des situations de tension inutile. Il est très compétent mais réputé difficile à gérer. Il fait du bateau le week-end avec le Directeur de l'Innovation, un ami de longue date.

Modélisation des acteurs



Relation entre deux acteurs



Relation faible entre deux acteurs



Relation forte entre deux acteurs



Conflit / Lutte entre deux acteurs



Recherche de la relation de l'un et rupture de l'autre



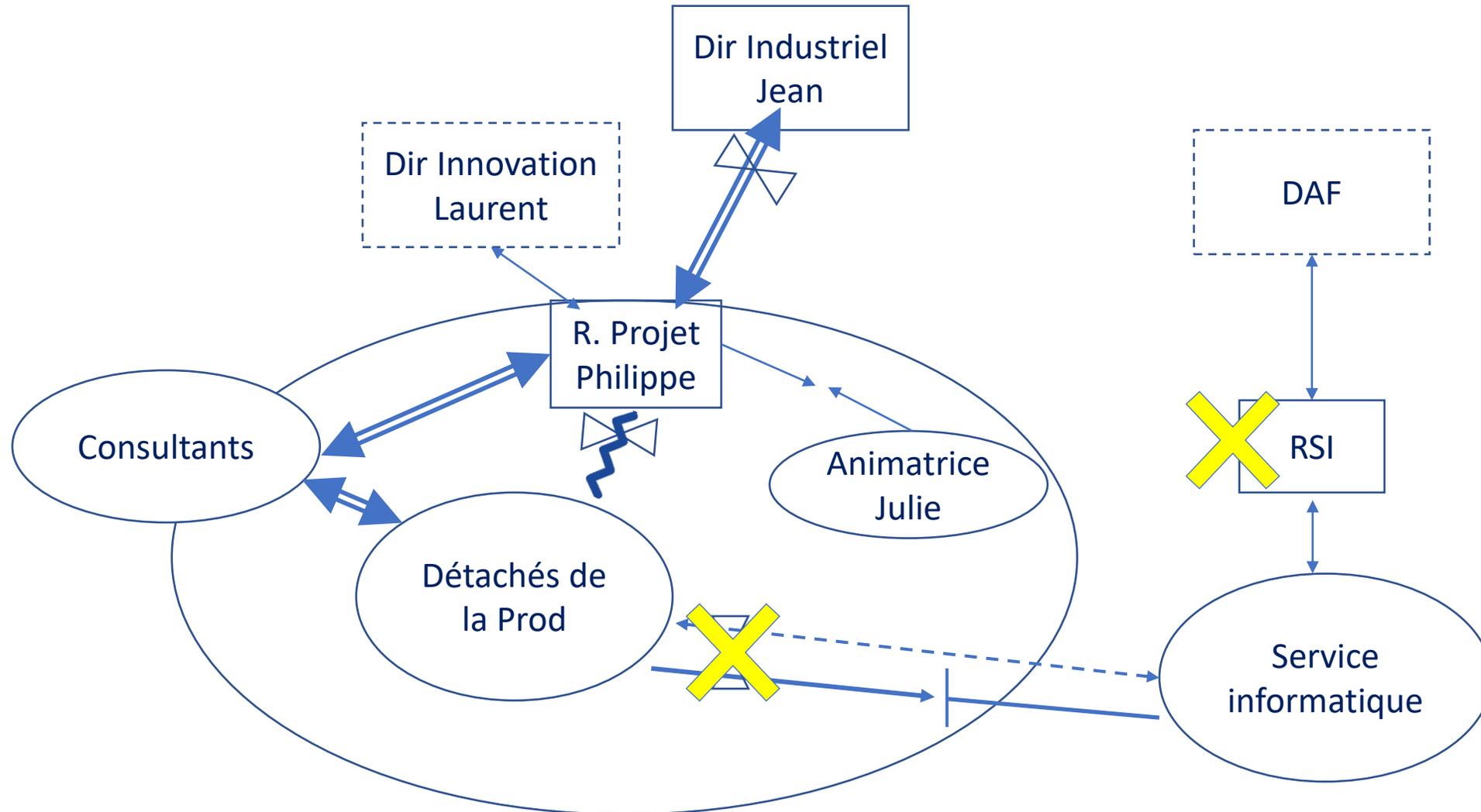
Côté où se trouve le pouvoir



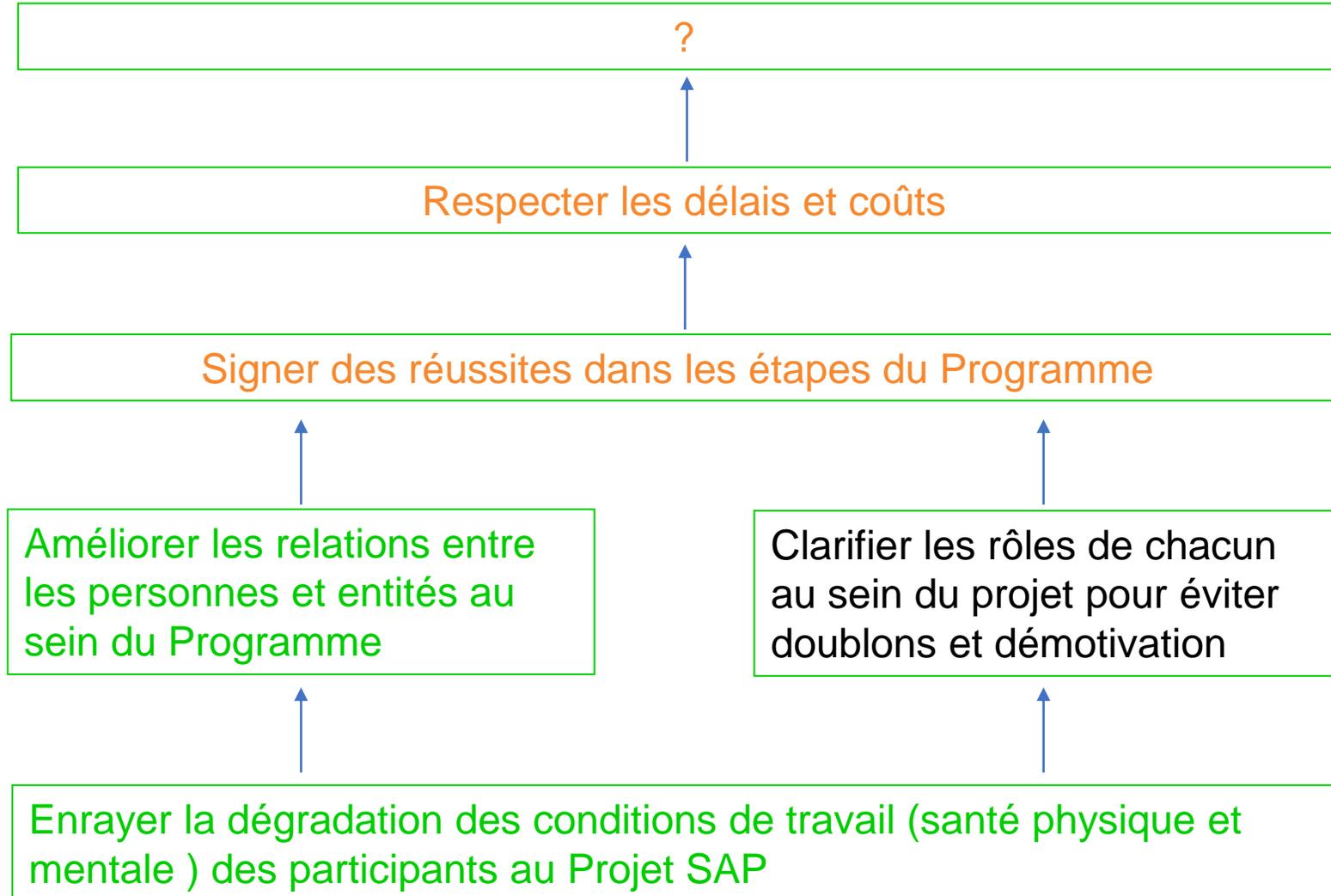
Relations houleuses ou compliquées

3. Exemple de modélisation

Modélisation de VEGA



OBJECTIFS D'INTERVENTION



ACTUALITÉ

« L'Education nationale donne un coup d'arrêt à son mega-logiciel RH »*

« Après l'immense fiasco de Louvois, logiciel de paye des armées abandonné en 2016 sans avoir jamais réussi à fonctionner correctement, c'est au tour de l'Éducation nationale de tomber dans le piège de l'informatisation. »**

« Le ministère de l'Education nationale décide d'arrêter le déploiement de **SIRHEN**, le système de gestion des personnels de l'Education. Trop **lourd** et beaucoup trop **coûteux**. » *

« Lancé il y a plus de 10 ans, SIRHEN devait permettre de gérer tout à la fois les rémunérations, les affectations d'enseignants, les remplacement, le suivi des stages, etc. , le tout pour le million d'enseignants et de fonctionnaires qui dépendent de la rue de Grenelle. Un **empilement de fonctionnalités** qui n'a pas manqué de transformer le logiciel, que le ministère espérait **agile**, en un gigantesque mammoth arthritique, incapable de gérer quoi que ce soit et menaçant de s'écraser à chaque mise à jour. »**

* *Les Echos* du Vendredi 20 juillet 2018

** *Valeurs actuelles* du vendredi 20 juillet

2018

AUDIT



PROBLEMATIQUES PAR METIERS



Informatique / SI

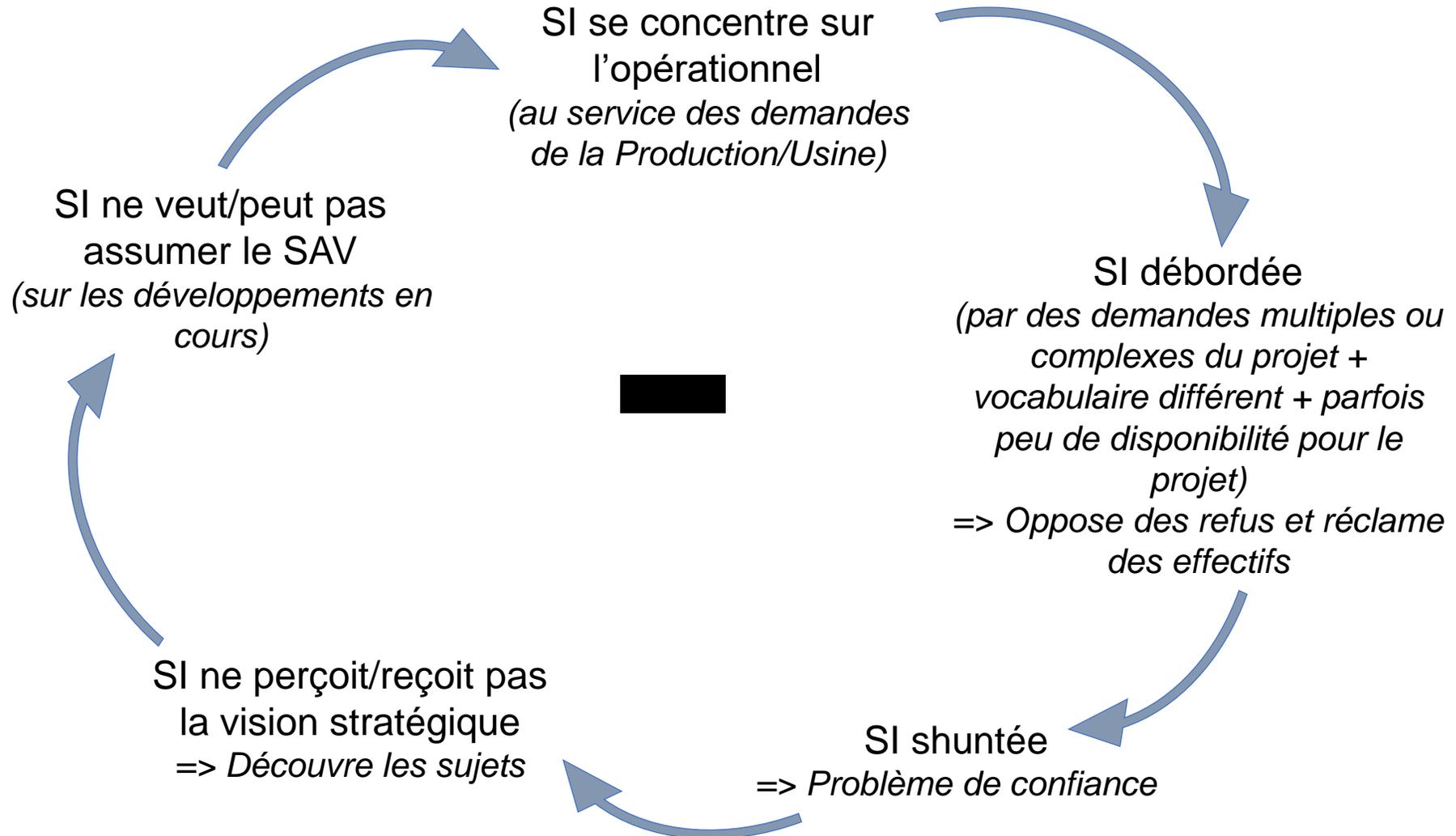


Consultants



Production

UNE DSI EN MARGE DES PROJETS



MUTATION CULTURELLE



CONSULTANTS



UNE PROD QUI ESSAIE DE POSITIVER



UNE PROD IMPLIQUÉE

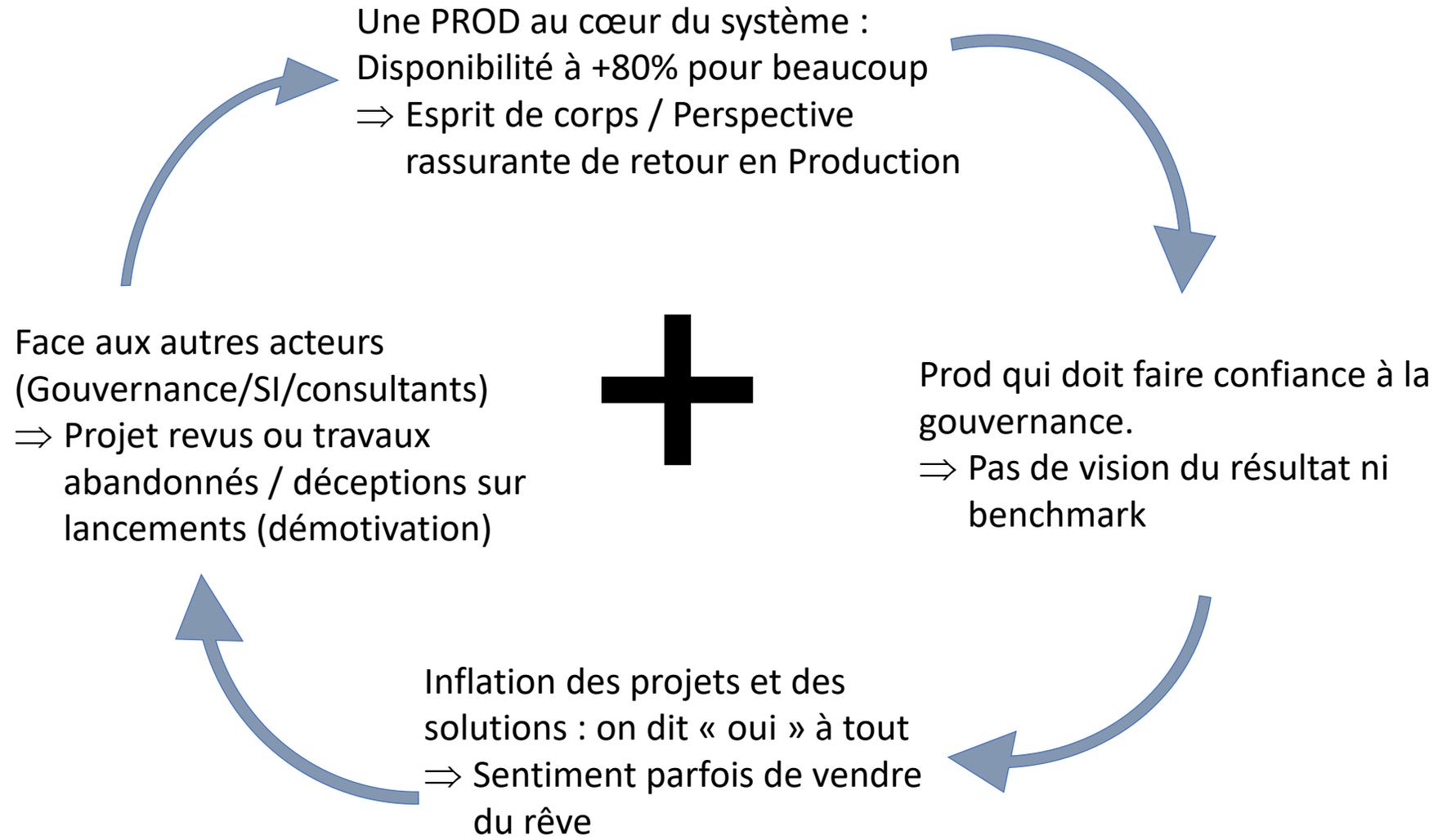


Implication et désir

Sens du travail et
sens de l'équipe



UNE PROD UNIE POUR LE MEILLEUR ET POUR LE PIRE



LA RÉUSSITE A PETITS PAS



PRINCIPE DE L'OBJECTIF MINIMAL



⇒ Il ne s'agit ni de changement de personne, ni de changement brutal, ni de créer une onde de choc...