

CE extraordinaire du 05 avril 2019 :

Suite à de nombreuses remontées des organisations syndicales sur les impacts sociaux suite à la réorganisation, le CE avait mandaté le cabinet SECAFI pour mener une expertise. Le cabinet a présenté son rapport sur les impacts de la mise en place de la Nouvelle Organisation au travers de l'étude de trois processus transverses :

- * Execution Go To Market
- * Supply Chain opérationnelle
- * Interactions DOMF-DORD

Déroulement :

190 personnes (équipiers, managers, CEP, PDP, médecins du travail, leaders de processus) ont été interrogées durant 3 phases et ont fait part d'un fort besoin de s'exprimer. Elles sont d'ailleurs en attente de la restitution des travaux (modalités de retour à définir). SECAFI recommande une mise en débat au périmètre des processus transversaux. Il en ressort des constats transversaux sur les trois processus et, parfois, des bonnes pratiques pouvant être partagées.

Constat :

La réorganisation a été bien accueillie et comprise au départ. La nécessité d'avancer était partagée et organisée autour de 4 leviers définis par le Groupe : responsabilisation / simplification / maîtrise des processus / orientation client.

Malheureusement, la notion de responsabilisation (« empowerment + accountability » c.a.d autonomisation et capacité à rendre des compte) n'a pas été comprise par tout le monde de la même façon. Les 4 leviers de progrès restent à l'état de concept.

Les 30 CEP (Change Empowerment Partner) chargés de porter le changement n'étaient pas eux-même alignés. Les 4 leviers sont donc davantage restés à l'état de concept que mis en pratique. Il en résulte une forte hétérogénéité de situations, avec des équipes peu impactées et des équipes au contraire totalement remaniées. Il y a eu quelques réussites sur lesquelles il est possible de capitaliser (ex supply Chain Easy avec coopération élargie avec les partenaires).

De multiples transformations simultanées :

Le rapport met en évidence la simultanéité de nombreuses transformations : organisations, transformation fonction P, pression sur les SG&A, etc... qui s'accélèrent et apparaissent sans vision d'un terme, ou d'une cohérence, pour les personnes interrogées. Des luttes de territorialité demeurent. Concernant l'état de santé des équipes, « **la corde n'a pas cédé mais elle est particulièrement tendue** ». Les salariés interrogés expriment notamment un sentiment de perte d'identité par une certaine standardisation avec les sociétés du CAC40. Et le bilan sur les 4 leviers est pour le moins mitigé puisqu'ils ont été actionnés de manière dispersée.

Levier	Constat	Recommandation SECAFI
Digitalisation	Enjeux mal compris	Communiquer sur les actions en cours
Orientation client	Vision encore très silotée et manque de cohérence	Passer à une vision concentrique
Simplification	Pas de simplification constatée par les équipes	Redonner du sens au message
Responsabilisation	Reste très « direction-dépendante » et concept décliné de façon très hétérogène	Ouvrir pour gagner en respiration

Quelle suite donner à la réorganisation ?

Pour aller vers la haute performance, dynamisation et cohésion doivent être conjuguées ensemble. La dynamisation repose sur un triptyque fragile: investissement de l'entreprise, satisfaction des actionnaires et satisfaction des salariés. La satisfaction des salariés en particulier est à travailler. Pour avoir une vision partagée, il faut donner du sens sur la forme et sur le fond. Il y a besoin aussi de capitaliser sur les résultats lorsqu'ils sont prometteurs.

En terme de cohésion interne, le rapport insiste sur la nécessité de mettre le manager au centre des interactions, avec davantage d'inclusion des équipiers et d'ouverture et moins de contrôle. Or le profil des managers varie beaucoup : certains sont très accés sur le pilotage de la performance, d'autres sont orientés sur le développement des personnes. Le rapport pose la question du modèle de leadership pour faire évoluer le rôle du manager dans le sens souhaité et interroge également sur la place des PDP.