



PROJET H

CE Extra du 30 juin 2011

L'ordre du jour du CE Extraordinaire concernait la présentation de la démarche de conduite du changement dans le cadre du projet de fusion SME SPS et la présentation du dispositif de relais associé.

La création de la future entreprise H conduit nos dirigeants à redéfinir une organisation dont on ne connaît à ce jour que quelques lignes directrices. « L'organisation cible » est le point de départ pour lequel Capgemini, société de conseil en organisation, a été retenu pour proposer et construire la nouvelle organisation. Capgemini est présent depuis le début du mois de mai et a procédé à des entretiens avec des salariés. SUD s'interroge sur les raisons pour lesquelles le CE n'a pas eu de présentation détaillée (logique générale, calendrier, méthode . . .) de cette mission avant le début de celle-ci. Les 4 et 5 juillet, 50 salariés de la future Direction de H étaient en séminaire à Toulouse dans le cadre de la définition du macro projet de l'organisation cible.

Pendant que Capgemini s'occupe de l'organisation, **le cabinet conseil STRATORG gère l'accompagnement de la conduite du changement.** A ce titre son intervention sera plus centrée Ressources Humaines et Communication.

Les « bonnes pratiques » de management imposent d'accompagner un tel changement d'organisation par une « démarche de conduite du changement » dont le seul objectif est de faire adhérer une partie significative du personnel au projet. Comment ? Par de la communication, beaucoup de communication.

Alors que STRATORG a commencé le travail depuis mai, le CE a eu présentation seulement le 30 juin. Le respect de cette instance est une nouvelle fois remis en question !

Quelques grands principes sont mis en œuvre par les cabinets conseil tels que STRATORG : « prendre la température » auprès de certains salariés (futurs porte-parole), beaucoup communiquer sur le positif et surtout minimiser et faire oublier les points qui posent problèmes, utiliser les personnels d'encadrement mais aussi d'autres personnels « relais » pour diffuser le plus largement possible « les bons messages », faire adhérer au projet un nombre défini de salariés, par divers moyens, sachant que 25% est une cible suffisante et reconnue par de nombreux experts en la matière pour rendre viable le projet.

Que va faire STRATORG ?

La mission de STRATORG est de définir et mettre en œuvre un plan d'accompagnement du changement « englobant toutes les mesures favorables à une mise en place sans heurts de la nouvelle organisation » décliné en :

- Un plan de communication
- Un plan de déploiement (formation, pilotage de la mobilité interne, harmonisation des dispositifs et pratiques managériales, dispositif d'incitation et de valorisation du changement, événements de cohésion d'équipes, . . .).

➤ Des entretiens bilatéraux (STRATORG / échantillon de salariés) vont permettre au consultant de mesurer l'état d'esprit de l'échantillon de salariés par rapport au projet H.
Qui fera partie du panel de salariés sachant qu'ils seront proposés par la ligne hiérarchique ?
Quelle garantie auront les audités sur la confidentialité des entretiens ?
Qu'est ce qui sera mis en avant : les attentes, les inquiétudes individuelles ou collectives ?
Les questions et réponses porteront-elles sur le court, le moyen, le long terme ?
Quelle représentativité auront ces entretiens ?

Il suffit de relire les « tchats » avec le PDG lors du conflit de 2008 pour mesurer le déphasage entre le contenu des questions des « tchateurs » et la situation du terrain.

➤ 6 groupes de travail (10 à 15 salariés par groupe soit un total de 80 salariés SME SPS) viendront analyser l'état des lieux issu des entretiens bilatéraux et proposer « *des plans d'actions de déploiement et d'intégration culturelle* ».

Ces 6 groupes seraient constitués de : 1 groupe équipe de direction, 4 groupes couvrant les fonctions opérationnelles (Production, Etudes R&T, Programmes, Achats), 1 groupe Fonctions Centrales (RH, Finances, Systèmes d'information, Qualité, Sécurité Environnement, etc.)

➤ Après le recueil, l'exploitation et la restitution des informations issues des groupes de travail, le Comité Directeur Projet H, courant septembre, validera le plan d'actions « *de déploiement et d'intégration culturelle* ».

Dès à présent, STRATORG a indiqué que 5 niveaux de communication seront utilisés.

- Une Communication interne en continu (extranet site H et infos papier)
- Un kit de communication pour les managers
- La mise en place d'un réseau de relais d'information (60 salariés à travers toute l'organisation) venant compléter le rôle des managers (nota SUD : méthode subtile pour faciliter le passage de la « bonne parole » sans utiliser obligatoirement le lien hiérarchique)
- Une communication auprès des institutions représentatives du personnel (nota SUD : la Direction compte-t-elle sur l'aide des syndicats pour prêcher la « bonne parole » ?)
- Une communication spécifique : la convention de septembre (700 cadres « invités » à venir écouter la « bonne parole »).

Le profil type du salarié « relais » présenté par STRATORG :

Ce sont des personnes qui sont écoutées par les autres, dont l'opinion compte pour le management comme pour les collaborateurs, de par :

- Le capital sympathie dont ils bénéficient au sein des équipes
- Leur crédibilité professionnelle
- Leur capacité à faire la part des choses et leur neutralité (Nota SUD : notion très subjective !)
- Leur capacité à être des porte-parole
- Leur propension à exprimer ce qu'ils pensent

Dans le quotidien, en raison du poids des exigences professionnelles, il est souvent difficile de prendre un peu de recul pour analyser ce qu'il se passe autour de soi.

Au-delà de l'objectif industriel, le projet H a-t-il aussi l'ambition de favoriser l'emploi et d'améliorer les acquis sociaux ?