

Devoir d'intégration/utilisation du cours sur une étude de cas inspirée de situations réelles

Consignes à lire en intégralité

Rendu de la copie

- Par mail (emmanuel.dufour@univ-grenoble-alpes.fr) le 24/01/22 à minuit au plus tard (heure de réception du mail faisant foi).
- Un point de pénalité par jour de retard sera appliqué à partir du 25/01 inclus.
- Elle doit suivre les règles suivantes

Forme

- Environ 3 pages (maximum 5) avec type police times new roman 11 et interligne simple
- Ne pas oublier vos nom et prénom sur la copie
- Format microsoft word, ou libreoffice writer ou pdf.

Échanges et recherche d'information

- Les documents ainsi que les échanges et réflexions en groupe sont autorisés et encouragés mais attention à ne pas perdre de temps en les multipliant.
- Les copies collectives sont interdites. Il est attendu une copie personnelle, rédigée individuellement et sans plagiat d'un quelconque document (entre étudiants, ou depuis un document d'internet ou du cours), sauf à le citer explicitement. Les citations correspondent à maximum 10 % de la copie. C'est la pertinence d'utilisation des citations qui sera déterminante.
- La copie sera soumise à un logiciel anti-plagiat. En cas de plagiat, la copie ne sera pas corrigée.

Critères

- Une réponse claire, synthétique et argumentée devra être trouvée à chaque question posée réutilisant des éléments du cours.
- Les éléments du cours doivent être choisis et utilisés de manière pertinente.
- Les éléments du cours ne doivent pas être cités de manière générale. Il doit y avoir un lien entre l'élément de cours utilisé et la situation spécifique. Ce lien doit être explicité, justifié, argumenté en s'appuyant sur les caractéristiques énoncées de la situation et les éléments théoriques du cours (définitions par exemple).
- La rédaction devra être compréhensible et sans fautes de français (orthographe, grammaire)

Conseils

- Jouez à « investiguer » l'étude de cas. Appuyez votre investigation sur les éléments du cours.
- N'hésitez pas à faire un schéma/dessin et à appuyer vos explications dessus si vous trouvez que c'est utile. Par souci d'économie de temps, vous pouvez l'intégrer en photo du moment qu'elle est lisible et utilisée/commentée dans le texte.

La « chaussette à la française »

L'entreprise

« La chaussette à la française, c'est une fierté nationale »... « cette phrase commence à dater mais elle a été prononcée par un premier ministre en 1964, tout de même ! ». C'est ce que se répétait souvent le fondateur de l'entreprise, qui était fier que son atelier, lyonnais au départ, ait pris une telle expansion et soit devenu le fer de lance de l'industrie textile française. La chaussette de tradition, c'était vraiment son créneau et ça avait payé. Jusqu'aux années 80, pas moins de 25 usines ont continué à prospérer partout en France, et avec un personnel qualifié. Le patron, maintenant largement à la retraite du haut de ses 87 ans, continue à aller serrer la main de ses employés dans les ateliers régulièrement. Il en connaît encore de nombreux par leur nom. Il faut dire que l'on fait carrière ici. On ne compte pas les ouvriers qui ont évolué comme contremaître, ou au bureau d'étude, au technico-commercial, dans les bureaux etc. La plupart ont 30 ans d'ancienneté et ce sont souvent les familles complètes qui travaillent dans les usines, avec les enfants qui y font leur apprentissage. Le comité d'entreprise était très présent, que ce soit avec son arbre de Noël ou dans les négociations avec le patron ; le rapport de force est bien présent mais dans le respect et l'intérêt de l'entreprise. De nos jours, c'est André, le fils qui a repris les rennes. Victor, le petit fils, est directeur financier. Les sites sont difficiles à maintenir à flot car l'époque a changé. Que faire de sites sur lesquels il y a des logements (vétustes) pour le personnel, des chapelles et des réfectoires comme au temps des « usines pour les jeunes filles des campagnes » ?! L'immobilier coûte cher et la concurrence fait rage avec l'Inde, la Chine et le Maroc. Les nouvelles technologies d'impression numérique, les textiles intelligents sont là et les pôles de compétitivité se sont développés pour aider à l'innovation. Les investissements sont colossaux pour remplacer les parcs de métiers à tisser. Même si les volumes sont bien moins importants, il y a la carte du « local, responsable, bio » à jouer et tout le monde veut que la chaussette « à la française » tienne bon. Dans les dernières années, l'entreprise s'est structurée en groupe. Chacun des 5 sites est autonome avec son directeur et son comité de direction local : R&D, achats, RH, production, commerce, qualité, informatique. Chaque site est spécialisé : l'un sur la chaussette de sport, l'autre sur la chaussette « femme », etc. Les fonctions support et R&D existent au niveau du groupe pour coordonner ces mêmes fonctions locales en transverse. Le groupe est toujours familial mais a bien suivi son époque !

Antoinette, un des trois managers R&D sur le site de Lunel

« Ça, ça bouge à la R&D ! » Ce n'est pas très confortable car on vous demande sans arrêt de changer ce qui est en place. Antoinette s'occupait d'une équipe qui travaille sur la « chaussette intelligente » mais maintenant les projets sont transverses aux différents sites. On n'a pas toujours toutes les compétences sur un site. Alors elle coordonne deux autres projets multi-sites avec des équipes distribuées. Cela constitue une promotion pour elle. Une promotion qui reconnaît combien elle est attentive à la qualité des échanges et au bien être de ses équipes. Évidemment, cela crée de la charge supplémentaire pour elle mais aussi et surtout des surcharges pour toutes les équipes partagées entre différents projets. Régulièrement elle reçoit ses collaborateurs pour leur permettre d'exprimer leurs difficultés, les « regonfler » et apaiser les tensions dans les équipes. « C'est sûrement pour cela qu'on l'a choisie » se dit-elle : elle veille toujours au climat de travail car elle sent bien que c'est grâce à la bonne entente entre tous que l'on peut arrondir les angles et avancer.

Antoinette est intriguée de recevoir une convocation de la direction générale du groupe à Lyon pour la semaine prochaine. Elle a eu l'occasion d'échanger avec Émilie, l'assistante du directeur général. Elles ont le même nombre d'enfants, ce sont mariées la même année et connaissent toutes les deux le même village improbable en Gironde. Antoinette a donc essayé d'en savoir plus par Émilie. Elle a juste pu lui dire qu'on devait l'entretenir d'un sujet important. « Encore un changement dans lequel on a besoin de moi » se dit-elle ! Lorsqu'elle se rend au rendez vous, elle est un peu gênée de ne pas avoir pu le préparer mais est contente d'avoir l'occasion de revoir le directeur qu'elle ne croise pas souvent. C'est toujours

assez flatteur dans cette entreprise de pouvoir parler au fils du fondateur – et il a plutôt une belle prestance !

En attendant l'heure, Émilie la fait attendre dans le couloir devant la salle de réunion. Quelques minutes après, elle voit sortir avec surprise Isabelle, sa responsable du site Lunel. Elle a l'air préoccupée et toute aussi surprise qu'elle. Elle marmonne un « ah, toi aussi ils t'ont convoqué ». Mais elle prend le temps de saluer Antoinette et, devant son regard interrogateur, lui dit « je ne peux rien te dire. Tu verras toi-même. On s'appelle si tu veux ? ». En rentrant dans la salle de réunion, Antoinette se sent tout de suite mal à l'aise. L'ambiance lui paraît froide et tendue, et fait monter en elle un sentiment d'incompréhension. Elle est décontenancée par le nombre de personnes : le DRH est là ainsi que les directeurs financier et R&D, et plusieurs membres du CSE¹. Cette « brochette » fait face, de l'autre côté de la table de réunion, à la chaise où elle va s'asseoir. L'ambiance est tellement froide qu'elle se demande intérieurement ce qu'elle a bien pu faire et n'arrive plus à se souvenir si des salutations ont été échangées.

- Le DRH l'interpelle et il est visible qu'il essaie de déployer beaucoup de tact « Tu dois savoir pourquoi tu es là ? ».

- Antoinette, attend la suite de la phrase pour la guider mais elle ne vient pas. Elle se dit que cela ne doit pas être facile pour lui. Elle rassemble ses moyens et explique les changements en cours en R&D ; les nouveaux projets qu'elle voit se développer en lien avec les siens depuis l'arrivée d'Hervé, le nouveau directeur de site. Il doit sûrement y avoir des redondances entre eux à réduire...

- Le DRH voit qu'elle n'y arrive pas alors il essaie de l'aider mais ne veut pas être trop brutal : « ah oui, ça doit être difficile... Tu ne sais vraiment pas ce qui se passe ? »

- Antoinette essaie de l'aider car sinon elle se dit que cette situation désagréable va durer des heures : « il y a une réorganisation de la R&D ? C'est pour ça qu'Isabelle était là ? »

- « Euh, et bien je vais t'aider... ça te concerne plutôt toi. Tu n'as pas une petite idée ? »

- « Ah, c'est ça ! Non alors ne t'en fais pas. C'est vrai que la charge de travail est forte, qu'il faut naviguer entre tous les sites souvent et que c'est fatigant. Mais je pense que je vais tenir le coup. »

Et ce petit jeu de questions réponses continue, chacun essayant d'aider l'autre... jusqu'à ce moment où Antoinette entend :

- « Bon, alors là c'en est trop ! Tu ne te rends vraiment compte de rien et c'est bien dommage... Tu vois qui c'est Céline dans tes équipes ? ». Et sans attendre la réponse le DRH continue « Et bien tu n'apportes visiblement aucun support à un membre de ton équipe qui est au bord du suicide. Pire, tu lui mets la tête sous l'eau ! Ton attitude est incompréhensible ! »

Tout se passe vite et Antoinette est sidérée. Elle ne peut plus parler de rien, devient confuse. Elle repense à Céline qui l'a sollicitée par mail pour arbitrer ses priorités et à qui elle a répondu après un échange téléphonique. Elle se dit qu'elle est trop bête, qu'elle n'arrive à rien et qu'elle a trop de choses à gérer de toutes façons. Elle se met à sangloter... « Je le dis depuis des semaines que rien ne va dans cette boîte. Le boulot ne ressemble plus à rien. On a l'impression que tous le monde est devenu zombie. Je ne suis jamais entendue. » arrive-t-elle à dire. Mais ses explications ne sont pas attendues et face à la froideur de la réaction, Antoinette est désemparée. Elle repart abattue, avec un sentiment d'injustice, la honte de ne pas s'être assez défendue et la peur d'une sanction pour quelque chose qu'elle ne comprend pas.

Isabelle, responsable R&D du site de Lunel

Face au médecin du travail, Isabelle explique clairement « presque 20 ans que je suis à ce poste et je n'ai jamais eu de problèmes. Je suis rigoureuse, je ne compte pas mes heures et mes projets ont toujours été livrés en temps et en heure. Mon organisation est calculée pour que chacun contribue selon ses compétences. Alors, vous comprenez, quand notre nouveau directeur de site, Hervé, est arrivé, je lui ai expliqué que les résultats que nous obtenons ne sont pas le fruit du hasard : c'est mé-ca-ni-que ! ».

1 Conseil Social et Économique (ancien comité d'entreprise) : les membres sont des élus du personnel et des représentants de la direction.

Elle poursuit : « Il ne m’a même pas laissé finir mes explications à son arrivée ! Il ne me connaissait pas et m’a dit, comme ça, que je n’étais pas assez créative pour la R&D. Il fallait selon lui que je prenne un projet en direct en partant d’une page blanche. »

Isabelle explique qu’elle a dû être arrêtée par son médecin après plusieurs échanges de cette nature avec son nouveau directeur de site. Elle a tenu bon « le plus possible », travaillé avec acharnement le soir et même le week-end pour lui présenter les détails du prochain « projet phare » dont il lui avait parlé avec beaucoup d’emphase. Aucun remerciements, aucun encouragements ! Pourtant c’était bien ce qu’il voulait, non ? C’était comme s’il était passé à autre chose et maintenant qu’elle lui donnait tous les détails, il ne semblait pas comprendre pourquoi elle avait autant travaillé là dessus.

Isabelle se disait qu’il ne se rendait pas compte de la complexité des projets ; que pour lui tout était simple et immédiat. La dernière altercation en date a eu lieu en pleine réunion des projets R&D. Alors qu’Isabelle intégrait les actions au compte rendu (dont celle d’Hervé), il lui a reproché, devant tout le monde, de « pinailler avec ses compte rendus, au lieu de lancer de nouveaux projets ». Lorsqu’elle lui a demandé après la réunion ses idées et directives, il lui a dit « tu devrais savoir, c’est toi la responsable R&D » !! Elle était très irritée et tendue intérieurement mais ce n’était pas la peine d’en rajouter : c’est lui le nouveau chef et malheureusement on voit bien qu’il n’y connaît rien. Il vient du site spécialisé sur les chaussettes « femme » et se permet de dire à tout le monde comment il faut travailler. D’ailleurs, depuis qu’il est là, il supprime toutes les réunions car il les trouve inutiles. Mais quand on le voit en tête à tête, il a toujours des idées « au kilomètre ».

Isabelle est épuisée, au désespoir de travailler avec lui alors qu’il est son chef et ne comprend pas comment on peut mettre en cause ses 20 ans d’expérience de la sorte au point qu’il lui a proposé un poste en qualité. Cela a d’ailleurs été le déclencheur de son arrêt.

Victor, directeur financier du groupe

La vision de Victor est très nette. Il a développé une compréhension de l’entreprise très tôt en parlant avec son grand-père. Il est exactement là où il doit être pour perpétuer la tradition familiale : à la gestion, on voit tout, on contrôle tout, on oriente tout. Et l’entreprise en a bien besoin. Le patriarcat d’antan, c’est derrière nous ! Maintenant ce sont des valeurs de modernité que l’on doit promouvoir et, qui mieux que la nouvelle génération pour impulser tout ça. Il a ses maîtres mots : « polyvalence » pour la flexibilité, « tout numérique » pour la simplification et les gains associés de temps et d’argent, « communication » interne et externe de manière à ce que tout le monde soit autonome en interne et que les valeurs importantes soient visibles pour les clients. Son père est encore là mais il lui donne son opinion sur tous les sujets. Il est fier qu’avoir trouvé quelques unes des idées en cours de déploiement : la logique « projets transverses » dans toutes les fonctions et sur tous les sites, le découpage des sites en sociétés indépendantes pour pouvoir se passer des CSE² et ainsi éviter les « palabres » interminables que grand-père supportait on ne sait comment !

Son principal souci est d’être bien entouré car il y a peu de cadre maintenant capable de donner des avis pertinents et d’aller de l’avant. Heureusement, Hervé lui a fait une très bonne impression. Il communique bien, est parfaitement aligné avec ses idées, tout en ayant la stature, la solidité pour déployer les changements requis. C’est une très bonne idée de l’avoir nommé à Lunel : il va amener le dynamisme dont le terrain a besoin pour surmonter cette période difficile.

Jean, responsable « achats » de Lunel

Depuis peu, l’équipe des achats de Lunel s’occupe de trois catégories d’achats pour tout le groupe et pas seulement des achats nécessaires au fonctionnement du site. Et inversement, ce qui est nécessaire à Lunel est acheté sur les différents sites de la société. Quand le changement est arrivé, c’était le bazar mais l’ancien directeur de site avait eu l’intelligence de laisser faire Jean « comme bon lui semblait ». Parce

2 Les CSE sont institués par le code du travail avec des prérogatives dans le fonctionnement des entreprises mais uniquement au dessus de 50 salariés

que Jean, plus on lui donne de consignes et moins il est motivé ! Ils se connaissaient bien avec l'ancien directeur car Jean a 20 ans d'ancienneté.

Quand l'ancien directeur est parti, Jean a naturellement repris la partie stratégique des achats que le directeur assumait traditionnellement. Son naturel créatif lui avait permis de revoir complètement la stratégie globale du groupe pour en faire une trame « aux petits oignons » qui a épaté le directeur achat du groupe. On y trouve tout : le local, la tradition, la qualité... tout ce qui constitue le groupe ! Le directeur des achats a ensuite fait formaliser et décliner la stratégie par un cabinet externe d'achat. Et depuis, c'est une autre « paire de manches »... Le prestataire externe a préparé des cahiers des charges pour relancer des appels d'offres aux fournisseurs en revoyant tous les critères. Cela risque de mener à tout l'inverse de ce qu'il voulait : recherche du « moins disant », rupture avec les fournisseurs de 30 ans devenus des amis, qualité douteuse... Jean a pensé que le nouveau directeur de site allait arrêter tout ça mais pas du tout ! Il a fait semblant de dire oui, et il est en train de faire l'inverse. Il accélère le déploiement de ce dossier. Je n'arrête pas de le mettre en garde et à chaque fois, il lui dit : « je comprends, je ne veux pas t'imposer ça. Je vais prendre cette partie en direct ».

André, directeur général du groupe : Il vous a appelé en tant que consultant car il trouve que la communication dysfonctionne dans son entreprise. Il vous dit : « Sur le site de Lunel par exemple ça ne va pas du tout. On a nommé le top des directeurs mais ça craque de partout. C'est un cas typique de résistance au changement, même si je ne suis pas sûr qu'ils en soient capable. Jean menace de partir et Antoinette ne tient pas le coup. Ils sont fragiles et freinent depuis qu'on essaie de prendre un tournant international. Je pense inscrire tous nos managers à un séminaire sur le changement. J'en ai trouvé un vraiment bien classé, donné par l'auteur du best-seller américain *Who move my cheese ?* ».

Et il ajoute « qu'en penses tu ? »

Questions de l'étude de cas

Pour conseiller André efficacement, répondez aux questions suivantes :

- Culture :
 - question 1 – sans plus d'explication, reconstituez un organigramme pour y voir clair.
 - question 2 - proposez des qualificatifs de la culture de cette entreprise après avoir utilisé une méthode et une grille d'analyse de la culture vue en cours.
 - question 3 - quels sont les éléments externes et internes risquant de déstabiliser l'entreprise et sa culture ? Comment cela peut-il se traduire pour les personnes ?
- Besoins :
 - question 4 – choisissez un modèle des perceptions et des besoins et faites des hypothèses sur les perceptions et besoins principaux des quatre personnages suivants : Antoinette, Isabelle, Hervé, et Victor.
 - question 5 - mettez vous dans la peau d'Antoinette et proposez une hypothèse argumentée du ou des messages contraignants les plus forts chez elle
- Analyse de situation:
 - question 6 - explicitez les ressources et contraintes internes et externes d'Antoinette.
 - question 7 – comment pourrait s'expliquer la situation d'Antoinette à la lumière des réponses aux questions 4, 5 et 6 ?
 - Question 8 - décrire le mieux possible en terme de rôle et de jeu psychologique la situation entre Antoinette et son DRH en illustrant la théorie avec les faits reportés.
- Conseil
 - question 9 : prenant en compte les réponses aux questions précédentes, que pourriez vous conseiller à André quant à son idée ?