IMT Mines Alès et ses collaborateurs entrepreneurs de leurs transformations pour faire ensemble école

Etablissement public - IMT Mines Ales - 2020

Comment mettre en œuvre de nouvelles règles d'organisation et de fonctionnement pour appliquer les nouveaux principes de management et améliorer l'épanouissement de chacun dans son travail ainsi que l'efficacité collective ? L'IMT d'Alès s'est lancé dans l'aventure.

Conduite du changement
Occitanie
Ministère de l'Économie, des Finances et de la Souveraineté industrielle et numérique

Description du projet

Il s'agit de la mise en œuvre d'une organisation de type holacratie à l'IMT d' Alès.

POURQUOI UNE NOUVELLE ORGANISATION ?



Le monde du travail exprime un besoin d'autonomie et de qualité de vie au travail. Pour être motivés, nous avons besoin que nos actions aient un sens profond ainsi que de pragmatisme et d'agilité dans les décisions et les mises en œuvre. Cette nouvelle organisation propose de repenser les modes traditionnels d'encadrement et d'organisation du travail.

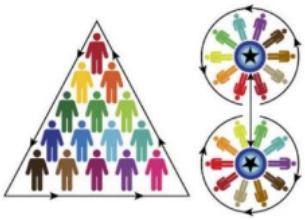
Ce projet s'ancre dans une volonté de la direction de repenser une organisation du travail tournée vers la raison d'être. L'école s'est dotée de six principes de management, à l'issue d'une démarche de co-

construction et d'une validation par le conseil d'école dans le cadre de sa stratégie 2018-2022. Ces 6 principes sont les suivants:

- Co-construire et associer, afin que chacun trouve sa place ;
- Se donner un cap,se l'approprier et créer du sens au quotidien ;
- Déléguer du pouvoir et mettre en capacité de l'exercer ;
- S'engager, respecter ses engagements et donner le meilleur de soi-même ;
- Inciter, accueillir, soutenir la prise d'initiatives et d'expérimentations . Accepter la prise de risques, évaluer et valoriser ;
- Accompagner le développement des personnes : faire confiance, développer les compétences, valoriser et protéger ;

L'approche par la « raison d'être», a conduit les agents à réfléchir à la finalité des actions, à donner du sens, à centrer l' engagement sur leurs attentes essentielles au service de l'école.
Cette nouvelle organisation a conduit à developper :

- l'autonomie et de la prise d'initiatives pour les personnes qui en sont demandeuses.Certaines personnes se sont découvert des capacités qu'elles avaient sous-estimées et qui leur ont permis de mieux s'accomplir professionnellement ;
- la mobilité interne, en favorisant les affectations multiples (personnels assurant des missions variées dans l'école, et mettant ainsi leurs compétences au service de différentes entités) et développant les possibilités de cheminements professionnels internes à l'école ;
- les outils d'auto-évaluation, permettant aux personnels de porter leur propre regard sur leurs performances et leurs axes de travail (au-delà des évaluations par des tiers) et de mieux s'approprier ces axes de travail ;
- La mise en place d'un collectif de « développeurs de talents » volontaires, permettant de proposer en interne de l'accompagnement au développement personnel pour les personnes demandeuses ;
- L'effort de formation pour ancrer la bienveillance dans les échanges et la responsabilisation des collaborateurs ;
- La participation collective dans les réunions, avec des mécanismes visant à rééquilibrer les prises de paroles ou des mécanismes visant à enrichir les décisions par une meilleure prise en compte des avis minoritaires.



La traditionnelle structure hiérarchique pyramidale disparaît pour laisser place à un système de Cercles qui interagissent entre eux.

Ainsi, chaque individu contribue à servir, par les actions réalisées via le(s) Rôle(s) qu'il occupe, la Raison d'Être du ou des Cercles dont il est membre.





Objectifs et finalités

Conformément à sa stratégie, l'école a déployé de nouvelles règles d'organisation et de fonctionnement destinées à mettre en œuvre ses nouveaux principes de management (cf: Annexe 2).
Les bénéfices attendus de ces nouvelles règles sont :

- Pour chacun un travail plus épanouissant dans la mesure où il peut exprimer tout son potentiel et ses idées sans devoir à attendre une autorisation à chaque étape ;
- Pour l'école une meilleure efficacité grâce à des décisions prises plus rapidement et davantage d'innovation grâce à une liberté d'expression accrue.

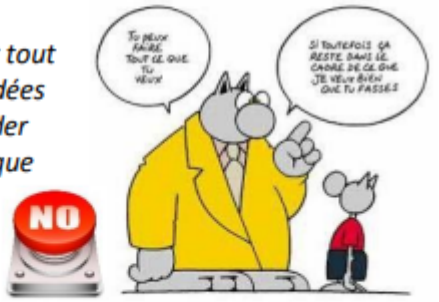
L'idée fondatrice est de susciter l'engagement de chacun dans le sens de l'intérêt établi collectivement, en considérant que c'est la meilleure manière de mobiliser notre cœur, notre intelligence et notre énergie au service de l'école.

LES PRINCIPAUX BENEFICES ATTENDUS : un environnement de travail porteur de sens et le développement de l'intelligence collective

- pour tous, un travail plus épanouissant dans la mesure où il devient possible d'exprimer tout son potentiel et ses idées sans devoir à demander l'autorisation à chaque étape ;



Chacun peut exprimer tout son potentiel et ses idées sans devoir demander l'autorisation à chaque étape



- pour l'école, une meilleure efficacité grâce à des décisions prises plus rapidement et davantage d'innovation grâce à une liberté d'expression accrue.

Action n°1

Poursuivre l'accompagnement des managers à la nouvelle posture managériale et au changement (principes managériaux du Conseil de direction)
Le management intermédiaire est une cible forte pour susciter l'engagement dans le processus de transformation. Cet effort de formation et d'accompagnement a été fait au début de la démarche et se poursuit dans la durée et doit s'accompagner d'un fort sponsorship et de l'exemplarité des dirigeants.

Action n°2

Accompagner les collaborateurs sur la mise en place des nouvelles règles d'organisation (autonomisation et prise de responsabilités dans le cadre de l'exercice des rôles)
Accorder du bien-être, libérer les énergies des collaborateurs afin d'assurer un meilleur service ;
La prise de responsabilité peut désorienter les agents notamment ceux peu habitués à décider ou à organiser le travail. L'autonomisation des collaborateurs peut ainsi vite devenir une source de tension.

Action n°3

Poursuivre en 2020 l'accompagnement des développeurs de talents, dispositif déjà amorcé en 2019.
Libérer et fédérer les énergies des développeurs de talents afin d'assurer le meilleur accompagnement possible de tous les collaborateurs d'IMT Mines Alès.
Créer une communauté