



institut de l'entreprise

**COMMENT DIFFUSER LA RESPONSABILITE
DANS L'ENTREPRISE**

**Rapport du groupe de travail
présidé par Francis QUIERS,
Président de Kodak-Pathé**

**Rapporteur : Robert BOSQUET,
Entreprise et Personnel**

Mars 1993

AVANT-PROPOS

Montrer que l'on peut donner et laisser prendre plus de responsabilités à chacun, sans que personne n'y perde, pour que l'entreprise soit plus forte, tel est le défi relevé par le groupe de travail de l'Institut de l'Entreprise que j'ai eu le plaisir de présider.

Pari ambitieux car il s'agissait de dénouer de redoutables contradictions avec lesquelles notre culture occidentale ne nous a pas familiarisés.

Nous aimons les situations tranchées et opposons volontiers qualité/coûts, standardisation/spécificité des besoins des clients, sécurité de fonctionnement/niveau de stocks. Et pourtant, dans ces domaines, les progrès récents du management ont apporté des solutions efficaces. Elles s'appellent qualité totale, ateliers flexibles, gestion à flux tendus et passent par l'amélioration des process, de leur flexibilité et leur fiabilité.

Pourquoi ne pas étendre ces démarches aux problèmes humains de l'entreprise et tenter une bonne synthèse entre performance de l'organisation et autonomie des individus, entre efficacité économique et développement des personnes ?

Ces approches ne procèdent pas par décrets du type "soyez responsables". Elles mettent en oeuvre des systèmes à variables multiples des processus d'apprentissage.

Ceux-ci sont maîtrisables lorsqu'ils sont sous-tendus par des valeurs et des croyances fortes et considérés par les Directions Générales comme un des éléments premiers de la stratégie de l'entreprise. Certaines entreprises enregistrent déjà des résultats prometteurs, leurs dirigeants témoignent pour vous dans les pages qui suivent.

Je les en remercie sincèrement, ainsi que tous ceux qui ont pris la responsabilité individuelle de contribuer à ce travail collectif.

Francis Quiers

SOMMAIRE

Avant-Propos	p. 1
Introduction: UNE NOUVELLE ETAPE	p. 3
1° Partie: UN ACQUIS COMMUN IMPORTANT	p. 7
– Structures et modes d'organisation permettant autonomie, initiative, réactivité	
– Des actions d'intégration fortes et diverses	
– Un changement de rôle de l'encadrement	
– Un système de récompenses adapté	
– Des acquis qui ne suffiront pas dans l'avenir.	
2° Partie: DES CIBLES POUR L'AVENIR	p. 27
– L'accent sur les processus d'action et les comportements	
– Le développement des compétences et de l'autonomie élargi à tous les niveaux	
3° Partie: DES FACTEURS DE REUSSITE OU D'ECHEC A SUIVRE PARTICULIEREMENT	p. 49
Conclusion: UNE DEMARCHE GLOBALE VOLONTARISTE	p. 57

Introduction: UNE NOUVELLE ETAPE

*"La diffusion de la responsabilité est contre-nature: il faut la vouloir!"
(Pierre BELLON)*

En lançant en 1985 l'idée qu'*en matière de compétitivité, les Hommes et l'Organisation feront la différence*, l'Institut de l'Entreprise prenait le contre-pied de ceux qui parlaient essentiellement de réussite par les effets de taille, de puissance financière et de choix de marché... Les sept années qui se sont écoulées ont confirmé la justesse de cette prévision: internationalisation des marchés et accentuation de la compétition, diversification des produits et des services, exigences de prix et de qualité, évolutions socio-culturelles, ... tous ces facteurs se sont effectivement conjugués pour conduire les entreprises à mettre en oeuvre de multiples actions d'optimisation de leur organisation et du management des hommes.

Tantôt prudentes et progressives, tantôt radicales et audacieuses, les Directions Générales ont mis en oeuvre des organisations par filiales et centres de profit, raccourci les échelles hiérarchiques, allégé les sièges, développé le travail en réseau ou par projet, impulsé la Qualité Totale... Ce faisant, elles ont constaté que ces modes d'organisation exigeaient de nouveaux comportements et que les processus de travail et de commandement traditionnels ne permettaient pas les gains de performances requis par un haut niveau de compétition; elles ont constaté que *la diffusion de la responsabilité aux différents niveaux de l'entreprise était souvent un facteur majeur de l'amélioration de la performance et de la productivité, de l'adaptation aux exigences multiples des marchés et de la fiabilité des organisations.*

Ce constat s'est confirmé progressivement, au fil des événements: quand l'entreprise a du et voulu réagir plus vite face aux contraintes et

opportunités externes, quand elle a voulu se rapprocher de ses clients, quand elle a voulu décentraliser face à la complexité, quand elle a voulu garder une cohérence de Groupe et éviter les cloisonnements, etc.

Mais le constat n'est pas seulement celui des gains de performance et de compétitivité. *C'est aussi le constat que cette évolution ne se fait pas sans difficultés et sans coûts, sans risques et sans erreurs. Elle demande des changements profonds de conceptions, de comportements et de culture d'entreprise.* Elle requiert beaucoup de temps, d'énergie, de connaissance éprouvée des multiples voies et moyens à mettre en oeuvre. Les exigences du contexte rendent nécessaires changements et progrès, mais n'indiquent pas par eux-mêmes comment – par quelles voies – ceux-ci doivent être mis en oeuvre.

"Face à un contexte international qui aggrave la concurrence, face à une accélération de la fourniture de nouveaux biens et services, face à la demande de personnalisation plus forte des clients, la délégation et la diffusion de la responsabilité sont une des conditions essentielles de la pérennité des grandes entreprises."

(Pierre BELLON)

"Le discours des dirigeants en ce domaine est toujours le même, ne déclenchant pas suffisamment d'actions importantes. Nous progressons, mais pas aussi vite et aussi fortement qu'il le faudrait. Agir sur la diffusion de la responsabilité est donc une priorité."

(Henri LACHMANN)

Ce sont ces difficultés autant que l'importance du problème qui, à l'initiative de Pierre BARAZER, Yves CANNAC et Michel DRANCOURT, ont conduit quinze entreprises à accepter de confronter sans complaisance leurs processus d'action, leurs degrés divers de réussite, leurs projets. Elles ont ainsi permis à l'Institut de l'Entreprise d'engager une nouvelle étape pour relever, selon l'expression de Jean-Marie DESCARPENTRIES et Michel DRANCOURT, *ce défi majeur du management qu'est la maîtrise de l'interaction entre l'organisation et les personnes.*

Pendant dix huit mois, sous l'animation de Francis QUIERS, entretiens individuels, témoignages devant le groupe de travail, consultation d'experts, synthèses et points intermédiaires du comité de pilotage ont alterné. Le

présent rapport s'efforce de restituer la richesse des expériences apportées. Il est articulé en **trois parties**:

– la première dresse **un bilan de l'acquis**. Les témoignages recueillis ont fait apparaître qu'à travers le grand nombre d'actions mises en oeuvre sous des formes différentes (en fonction des spécificités de métiers, de marchés et de culture, mais aussi en fonction des niveaux de l'entreprise), il existait *des points communs, des réalisations suffisamment anciennes pour pouvoir être considérées comme suffisamment sûres*.

– la deuxième partie est consacrée aux **cibles pour l'avenir**. Les dirigeants ayant témoigné ont en effet tous souligné que les années futures allaient demander d'autres changements, d'autres progrès – et qu'il ne suffisait pas de consolider l'acquis. Une nouvelle étape est indispensable. Il faudra *explorer de nouvelles voies, agir plus que par le passé à tous les niveaux de l'entreprise, mettre en oeuvre des processus d'action porteurs d'efficacité à venir, même si les résultats à en attendre ne sont pas aujourd'hui assurés et si tous ne partagent pas le même avis sur chacun d'eux*. Ces processus ne seront évidemment pas valables pour toutes les entreprises, ou tout au moins pas au même degré et pas selon les mêmes modes opératoires, ... mais le groupe de pilotage a estimé que toutes méritaient de retenir l'attention.

– la troisième partie précise **les facteurs de réussite ou d'échec à suivre particulièrement**. La diffusion de la responsabilité requiert en effet non seulement la mise en oeuvre de moyens multiples, mais encore des modifications de comportements et une volonté politique affirmée. Nombre d'intervenants ont insisté sur le fait que l'importance réelle de ces facteurs n'était souvent pas évidente a priori. Seule l'expérience – la sienne et celle des autres – permet de les maîtriser.

LA NOTION DE RESPONSABILITE

Les dictionnaires sont riches de définitions juridiques de la responsabilité et unanimes pour en donner le sens courant:

"Obligation de répondre de ses actions, de celles d'un autre, d'une chose ou d'une mission confiée" (d'après Larousse, Robert et Littré).

Dans l'entreprise, la notion s'enrichit:

- "confier des responsabilités" connote pouvoir officiel, définition de mission, de fonction, d'objectifs, ...*
- "prendre des responsabilités" connote engagement personnel, liberté d'être et de faire, droit à l'erreur, ...*

La problématique de la responsabilité réside dans cette double définition (confier – prendre) qui génère deux logiques différentes:

- subir les conséquences, qui implique l'idée de sanction, de pénalité ou de récompense*
- assumer les conséquences, qui implique l'idée d'anticipation, d'auto-contrôle, d'initiative ou de motivation.*

(Vincent BIANCO)

Il existe plusieurs niveaux de responsabilités:

. c'est d'abord bien faire son travail sans qu'on ait besoin de vous le dire et le redire (et bien faire du premier coup)

. c'est ensuite aller au-delà du strict cadre de son travail propre pour se préoccuper de l'intérêt plus large de son équipe, de son unité, de son entreprise (devenir membre d'un réseau de personnes et de connaissances)

. c'est enfin être capable de conduire des tâches plus complexes, dans des situations d'incertitude, en sachant prendre des risques et en rendant compte...

(d'après Manfred MACK)

Première Partie:

UN ACQUIS COMMUN IMPORTANT

L'acquis paraît particulièrement important en ce qui concerne les structures et modes d'organisation favorisant autonomie, initiative et réactivité. Tous les dirigeants interrogés en ont témoigné, et de façon concordante.

Trois autres domaines d'action viennent ensuite:

- . les actions d'intégration destinées à équilibrer la décentralisation
- . un changement de rôle de l'encadrement
- . la mise en place d'un système de récompense adapté.

Ces domaines font l'objet d'une vision générale largement partagée, mais les modalités de mise en oeuvre et les degrés d'avancement sont diversifiés, en fonction du métier, de l'histoire de l'entreprise ou des conceptions des dirigeants (1).

Examinons successivement ces quatre principaux domaines d'action.

(1) Les témoignages apportés ont également fait apparaître de larges convergences entre les pays développés occidentaux. Afin de vérifier l'ampleur et les limites de ces convergences, le présent rapport sera soumis à l'analyse critique des organisations analogues à l'Institut de l'Entreprise dans divers pays européens.

STRUCTURES ET MODES D'ORGANISATION PERMETTANT AUTONOMIE, INITIATIVE, REACTIVITE, ...

Trois points majeurs sont apparus dans tous les témoignages: le développement des formes d'organisation de type "cellulaire", l'allègement des sièges, le raccourcissement des lignes hiérarchiques.

1 – le développement des formes d'organisation de type "cellulaire". Selon les métiers, les marchés et les niveaux de l'entreprise, ce sont des structures par filiales, centres de profit, projets, équipes,...

*"Il fallait d'abord décentraliser et différencier résolument: les clients manifestent des exigences très différenciées et les décisions doivent être prises au plus près d'eux: capacités d'ajustement au cas par cas, développement du partenariat, prise de risques partagée, ... Il faut s'orienter vers un éclatement des grandes entités industrielles.
(Didier PINEAU-VALENCIENNE)*

*"Le Groupe a été structuré par filialisation de toutes les activités par métier (cohérence clients/process), pour responsabiliser les équipes dirigeantes et développer autonomie et identité. Ceci représente 25 filiales, de tailles diverses, mais dont aucun établissement ne doit – sauf impossibilité technique – dépasser 500 personnes: le patron doit connaître chacun et s'en sentir responsable.
A l'expérience, cette forte décentralisation est globalement moins coûteuse – et les inconvénients fiscaux ne doivent pas être déterminants dans les décisions de gestion". (Jean-Claude CABRE)*

Ces citations illustrent les deux raisons majeures les plus souvent avancées pour justifier ces formes d'organisation et notamment la taille moyenne ou petite de ces entités: la proximité du client et la prise en compte "personnalisée" de ses attentes d'une part, un leadership à la fois fort et proche des salariés d'autre part.

Ces entités reçoivent une large délégation – et plusieurs entreprises ont souligné l'intérêt qu'elles ont trouvé à appliquer le principe de "tout

décentraliser, sauf ...", comme l'illustrent ces deux exemples de secteurs très différents, bâtiment-travaux publics d'une part, métallurgie d'autre part:

"Le principe est celui du tout décentralisé au niveau des filiales, sauf trois fonctions (centrales):

- la gestion financière (équilibrage journalier des soldes de trésorerie, caution et définition des règles comptables)*
- les investissements (acquisitions, patrimoine immobilier, budgets annuels en matériel, ...)*
- la gestion des cadres. Les cadres sont gérés par les trois branches, les 300 cadres dirigeants étant gérés par le Président Directeur Général lui-même (si le patrimoine humain n'est pas commun, il n'y a rien de commun)". (Jean-François ROVERATO)*

" Tout est délégué, sauf:

- la stratégie de développement*
- l'allocation des ressources financières*
- les règles de comportement*
- la gestion des cadres*
- l'audit" (Jean-Claude CABRE)*

En rendant chaque cellule responsable de ses objectifs, de ses moyens, de sa gestion, de ses performances – ajoute François JOLIVET – on génère une plus grande intégration des fonctions et métiers de l'entreprise. On abandonne le concept de regroupement des tâches identiques par services et l'objectif d'optimiser séparément chacune des fonctions de l'entreprise. La régulation est plus assurée par le marché et le client que par des règles ou par les services centraux du Groupe.

Ces modes d'organisation demandent une plus grande polyvalence des dirigeants et, la polyvalence individuelle ayant des limites, un travail en équipe. Ce travail en équipe assurera non seulement un bon portefeuille de compétences, mais aussi la durée (le remplacement de telle ou telle personne n'empêchant pas la continuité collective).

Mais plusieurs témoignages ont aussi souligné le risque que la décentralisation reste au niveau des directions d'entité et ne descende pas jusqu'à la base. Il faut aller au-delà des niveaux de direction pour diffuser efficacement la responsabilité.

2 - L'allégement des sièges est le corollaire de l'organisation "cellulaire". Il traduit une volonté d'alléger les procédures, de réduire les coûts de structure, et de renforcer les responsabilités au niveau des unités – en bref de recentrer les services des sièges sur leurs responsabilités essentielles: assurer vigoureusement le "sauf", développer les synergies et "fertilisations croisées", éviter les cloisonnements ou baronnies, ...:

"Une structure centrale très légère (Direction Générale, spécialistes non redondants), avec notamment pour mission de manager le SAUF, mais aussi d'éviter les baronnies, de développer les échanges d'expériences". Ainsi au siège France, il y aura 28 personnes fin 92 contre 58 il y a quatre ans. Ceci oblige à avoir des collaborateurs de haute qualité et en particulier des "fonctionnels" capables de tenir des postes "opérationnels". (Kléber BEAUVILLAIN)

"Un siège léger – 400 personnes au lieu de 1100 jadis –, peu d'écrit, un prélèvement de frais généraux faible, un contrôle bien ciblé permettant de supprimer progressivement les contrôleurs de gestion". (Jean-François ROVERATO)

Il faut aussi veiller à ce que la décentralisation ne nuise pas à la qualité des compétences d'expertise nécessaires au développement long terme (y compris dans le domaine du management et des ressources humaines).

Cet allégement des sièges requiert en contrepartie une forte capacité de sélection des responsables opérationnels et de développement des compétences de la hiérarchie; il implique aussi de savoir refuser les demandes des collaborateurs qui voudraient que l'on décide à leur place quand ils rencontrent des difficultés, ...et de résister aux tentations de recentraliser qui se présentent en période de difficultés économiques, d'OPA, ou de changements de Président ...

Tant que les organisations ne sont pas fortement ancrées dans les processus de travail décentralisés – constate Octave GELINIER – elles sont vulnérables au retour vers le centralisme.

3 – le raccourcissement des lignes hiérarchiques paraît le troisième point majeur.

"Le passage de sept à cinq niveaux dans l'usine de fabrication de Harrow s'est réalisé en constituant des équipes naturelles de dix personnes rattachées à un seul manager, le "team leader". Ceci a permis la suppression de deux niveaux intermédiaires, un niveau de maîtrise, un niveau de "zone manager". (C. THOMSON, D. FORD)

"Le premier principe a été de limiter la structure de Direction à deux niveaux: le Comité de Direction et les 102 Centres. Les Directions régionales ont été supprimées, ainsi que les filières". (P. DELAPORTE, P. DAURES)

"Des échelons hiérarchiques limités pour permettre la motivation des hommes et une décentralisation poussée le plus bas possible" (D. PINEAU-VALENCIENNE)

Les avantages de cette réduction sont clairement mis en évidence: limitation des chevauchements de responsabilités et donc développement de celles-ci, meilleure communication et plus grande réactivité, allègement des procédures, ...

En contrepartie, les organigrammes "plats" supposent des changements dans les modes de management, et dans le choix des hommes. Gérer en direct 15 ou 20 collaborateurs ou unités (voire davantage) conduit à travailler plus les interfaces, la qualité des objectifs et des résultats; il n'est plus possible de suivre au quotidien le travail de chacun de ses collaborateurs et ce changement n'est pas facile: ainsi en cas de "pépin" (une maladie par exemple), la coopération transversale paraît aussi importante que la verticale. L'attention à porter à la communication doit être renforcée (le supérieur ayant moins de temps à consacrer à chacun individuellement, les relations pourraient en souffrir). Le travail en réseaux et en équipes est une des conditions de réussite de la réduction des échelons hiérarchiques.

"Il ne faut par ailleurs pas sous-estimer les problèmes d'hommes que pose cette réduction. On peut être amené à reconvertir en professionnels un nombre significatif de managers. Si l'on veut garder intacte leur motivation, cela suppose que les carrières de professionnels qu'on leur offre sont autant susceptibles que des

*carrières de managers de leur offrir le développement professionnel auquel ils aspirent. Ce n'est pas un mince problème."
(Françoise OBERLIS)*

Les témoignages ont aussi souligné que ce développement simultané de l'autonomie des collaborateurs et du travail en réseaux exigeait de procéder par étapes.

François JOLIVET illustre en décrivant de la manière suivante la relation supérieur/subordonné:

- tu fais comme cela! (immersion dans l'activité)*
- comment vas-tu t'y prendre? (génère l'autonomie partielle)*
- comment ça s'est passé? (capitalise l'expérience: feed-back)*

... le tout accompagné d'un "bravo pour les résultats – et maintenant..." (management positif).

Une forte corrélation entre les modes d'organisation décentralisée et la Qualité perçue par les clients.

Différentes entreprises ont fait le constat d'une relation étroite entre la décentralisation d'une part, et les exigences actuelles des clients d'autre part; qualité "clients" et qualité "hommes et organisation" présentent des exigences très proches: écoute et compréhension des besoins, qualité des produits et services, qualité relationnelle, adaptation rapide, flexibilité et micro-innovation. On peut faire l'hypothèse que ce sont actuellement **deux volets d'un même problème** – même s'il y a débat sur les modalités de mise en oeuvre et d'inter-action (par exemple la place à donner aux approches Qualité Totale ou Juste à temps).

"A partir de 1987, le T.Q.C. est devenu l'élément le plus intéressant de la diffusion des responsabilités, d'une diffusion extrêmement coordonnée et s'appuyant sur le constat que, dans une société comme la nôtre, tout le monde doit être au service du client.

A chaque niveau d'activité, il y a définition de la vision et de la mission: à quoi sert le département, la division, l'entité? Quelle valeur ajoutée apporte-t-il? Le T.Q.C. permet de rationaliser plus efficacement: identification des clients de chaque entité (en notant au

passage que clients externes et clients internes n'ont souvent pas les mêmes attentes), paramètres de succès qui permettent de mesurer les activités de chaque jour pour répondre aux besoins des clients, et – pourquoi pas – dépasser ou anticiper leurs besoins".
(Kléber BEAUVILLAIN)

Certains intervenants ont aussi fait remarquer que:

– ces modes d'organisation ne sont **pas des états stables**: une organisation n'est jamais parfaite, et un état stable devient vite un état figé qui conduit à la paralysie. Des phénomènes de balancier sont à mettre en oeuvre sur longue période: après plusieurs années de forte décentralisation, des effets pervers peuvent venir altérer les effets bénéfiques (baronnies, pertes de certaines compétences du fait de la petite taille, affaiblissement de la vision stratégique...); il faut alors en partie recentraliser (...pour mieux décentraliser ensuite), ou recomposer les entités existantes, ou encore développer des modes de travail transversaux différents, etc. – Ce n'est pas toujours facile à faire comprendre, la stabilité donnant une impression de sécurité!

– ces modes d'organisation comportent **une prise de risques plus forte** que dans les organisations classiques – et donc exigent en retour un système d'intégration efficace. La cohésion de l'équipe de Direction Générale est un facteur essentiel de la réduction de ces risques.

En bref, et au risque de paraître provocant, on peut dire que le concept est admis – mais que nous devons estimer la réalisation inachevée (et les risques de retour à des formes centralisatrices peu responsabilisantes réels). L'effort doit être relancé en permanence.

DES ACTIONS D'INTEGRATION FORTES ET DIVERSES

"La décentralisation appelle en parallèle un cadre de cohérence fort; il faut:

- *fixer les orientations, règles et principes qu'on ne peut transgresser*
- *définir des organisations stables*
- *développer l'esprit de résultats à tous les niveaux*
- *mettre au point des mécanismes de gestion contractuelle et organiser le contrôle.*

(P. DELAPORTE, P. DAURES)

Cette citation montre bien qu'il n'y a pas ici non plus de recette, mais qu'il s'agit de mettre en oeuvre une **gamme de moyens** cohérents entre eux. La diversité de situation des entreprises (en fonction du métier, du marché, de la culture de l'entreprise, ...) entraîne certes une diversité des formes d'action possibles, mais les différents témoignages ont convergé pour mettre **l'accent sur les quatre points suivants**: l'explicitation des stratégies et règles du jeu, un contrôle "outil de dialogue", une politique de communication intense, une cohésion et une exemplarité des équipes de Direction.

1 - Une explicitation insistante des stratégies, politiques, valeurs et règles du jeu. Ces différents éléments doivent être martelés à travers les processus et outils de gestion, en même temps qu'est rappelé sans cesse le *triple* souci de l'actionnaire, du client, du salarié.

Le risque est sans doute de limiter cette explicitation aux niveaux supérieurs de la hiérarchie et de ne pas être capable de la démultiplier de façon appropriée jusqu'à la base. Ici encore l'orientation sur le client facilite la diffusion (y compris par l'extension à la notion de client interne).

"Projet, plan stratégique et plan annuel qualité se déclinent et s'alimentent aux différents niveaux: directions et usines, secteurs et équipes, individus. Le système d'animation concilie les démarches participatives et les démarches techniques et utilise tous les outils de

la Qualité Totale (mesure de la qualité, assurance qualité, bourse des idées gagnantes, maintenance dans la main des opérateurs, ...)."
(Edmond PACHURA)

"Pour développer la responsabilité, en complément à la décentralisation et à l'allègement du siège, nous mettons en valeur trois objectifs prioritaires, correspondant à trois soucis:

- . le souci de l'actionnaire: 5% de profit avant participation/intéressement*
 - . le souci du client: la qualité*
 - . le souci du salarié: le progrès humain (prévention des accidents, formation, écoute de l'encadrement, ...).*
- (Jean-François ROVERATO)

Il ne suffit pas que les gens comprennent; il est nécessaire qu'ils adhèrent, qu'ils "achètent". Pour cela, le système ne doit pas être seulement descendant, mais aussi montant: *il doit fonctionner en boucle.*

2 – Un contrôle efficace, "outil de dialogue".

Le contrôle est un des éléments de ce travail "en boucle". Il vise alors à assurer à la fois la prise de risque **et** la sécurité des résultats, le respect des règles du jeu **et** l'entraînement aux responsabilités. Ce n'est donc plus le contrôle traditionnel, basé sur une logique verticale et descendante. Il faut concilier autonomie et contrôle. Ceci implique la Direction Générale, les responsables opérationnels, mais aussi le contrôle de gestion et les ressources humaines. Parallèlement est affirmée la volonté de développer un climat de transparence et de confiance, permettant implication et responsabilités fortes. La qualité de la communication devient aussi un objectif du contrôle.

"Si on donne du pouvoir, on ne peut laisser tricher. Il faut donc une totale transparence de gestion et d'information (associée à un droit à l'erreur). Pour cela, il est important:

- . d'avoir des règles simples, rigoureuses et durables*
- . de sanctionner quand nécessaire (notamment ne pas garder un responsable qui ne respecte pas les règles et valeurs)*
- . d'avoir une hiérarchie courte et elle-même transparente*

... de rechercher la transparence externe (par rapport au client et à l'actionnaire) en même temps que la transparence interne".
(Jean-François ROVERATO)

"Outre les outils du T.Q.C. –et notamment les paramètres de succès–, nous développons aussi les audits d'opportunité et de conformité, au service des intéressés". (Kléber BEAUVILLAIN)

"Le reporting est un moyen de contrôle, de communication et d'apprentissage". (Francis QUIERS)

Cette conception du contrôle requiert également de disposer d'indicateurs d'alerte, permettant d'attirer à temps l'attention sur les défaillances, les dérapages susceptibles de devenir graves – et qui sont toujours possibles...

3 – Une politique de communication intense, faisant passer messages et signes et analysant régulièrement les écarts de perception entre Direction Générale, encadrement et autres salariés.

Elle est aussi éducative au plan collectif et individuel: *elle a notamment pour objectif de favoriser une cohérence du langage, des concepts, des méthodes* (tout en admettant et même favorisant les différences dans les pratiques et processus); elle vise en même temps à faciliter la connaissance réciproque des situations et difficultés que vivent les différents responsables.

Elle est donc largement transversale (entre les fonctions, les métiers, ...), et également remontante. Ce n'est pas simple – et pour cette raison pas réalisé dans ces différentes dimensions par tous.

Ici aussi l'effort est à relancer en permanence (et ne pas prendre ses désirs pour des réalités).

"Nécessité d'une transparence dans la diffusion et l'application des règles du jeu, mais aussi dans la diffusion des bonnes comme des mauvaises nouvelles. Nécessité d'un langage commun, de concepts communs, d'outils communs, sur lesquels on ne s'oppose pas (comme les Français aiment le faire); il faut un accord sur la rigueur des procédures et des règles du jeu." (Didier PINEAU-VALENCIENNE)

"Pour faciliter la communication, nous avons mis au point un langage commun de management, basé sur la définition et la diffusion de 151 concepts-clés de management, diffusé progressivement à tout le personnel (12 séances de 2 heures)." (Pierre FLORIN)

"Le système de communication exerce également une action forte en faisant passer des signaux, des messages. Il en est de même pour l'exemplarité.

On ne change pas la culture directement; on agit en mettant en relief et en favorisant les aspects que l'on veut privilégier: par exemple la réactivité et la créativité qui constituent deux dimensions vitales de notre efficacité." (André LEVY-LANG)

4 - La cohésion et l'exemplarité des équipes de direction. Tous les intervenants ont insisté sur ce point. Dans un contexte difficile, les comportements des salariés – et tout particulièrement ceux de l'encadrement – sont fortement influencés, positivement ou négativement, par les comportements de leurs leaders. Ils ont besoin d'un cadre de référence durable, qui sera le garant que les multiples actions lancées par la Direction Générale (structures, délégation, contrôle, information et formation, reconnaissance, récompenses, promotions, ...) se renforcent entre elles et dans le temps; en matière de règles du jeu et de valeurs, ils ont besoin, selon l'expression de Françoise OBERLIS, "que le Président et son Comité Exécutif manifestent leur conviction profonde qu'il est indispensable d'y aller".

"J'ai fait le pari de faire mieux que mes concurrents avec l'ensemble du personnel, en faisant progresser la culture de l'entreprise, ses comportements, ses démarches et ses outils, en m'appuyant sur les hommes pour à la fois réduire les coûts et améliorer la valeur... Toute cette démarche repose sur une condition essentielle: la cohésion de l'équipe de Direction. Cette cohésion est faite de complicité, d'un accord sur les grandes options, d'une vision partagée des enjeux, des orientations, des buts et des valeurs." (Edmond PACHURA)

"Pour surmonter les obstacles à une décentralisation des responsabilités, il faut des enjeux forts, la mise en oeuvre de changements concrets, l'information et la formation de l'ensemble du personnel, et une volonté forte et durable de la Direction, une

*continuité d'action pendant quatre à six ans au moins."
(Octave GELINIER)*

*"L'importance de l'engagement du chef d'entreprise, ajoutée à celle du facteur "temps", fait que toute succession doit être pensée en termes d'impact culturel et, hors temps de crise, doit préserver une forte continuité d'approche humaine sous peine de graves dérèglements."
(Georges-Christian CHAZOT)*

La cohésion requiert aussi la solidarité: solidarité entre membres d'une équipe, solidarité entre équipes, solidarité entre centres de profit qui doivent apporter une contribution à l'ensemble...

Diffusion de la responsabilité et intégration

Diffusion de la responsabilité et intégration sont deux facteurs complémentaires. On peut considérer qu'à égalité de diffusion de la responsabilité, l'entreprise la plus efficace sera celle qui intégrera le plus fortement; réciproquement, à égalité d'intégration, l'entreprise la plus efficace sera celle qui diffusera le plus les responsabilités.

On remarquera aussi que chacun de ces quatre points a mis en relief l'importance du dialogue et de la transparence.

Ce n'est pas facile à mettre en oeuvre, comme le montrent les tendances aux cloisonnements – aux baronnies – ou les coups d'accordéon entre décentralisation et centralisation, ou encore les comportements de ces hiérarchiques qui désirent bénéficier eux-mêmes d'une décentralisation des responsabilités mais qui centralisent vis à vis de leurs collaborateurs... Changer ces comportements requiert, selon l'expression de Pierre DAURES, un labourage profond dans les quatre domaines d'action qui viennent d'être énoncés.

UN CHANGEMENT DE ROLE DE L'ENCADREMENT

Le choix et la formation d'un encadrement orienté sur l'animation et l'apprentissage des responsabilités apparaissent comme un passage obligé. "Il faut savoir transformer des "managers-contrôleurs" en "managers-leaders" dit Françoise OBERLIS. Pour nombre de personnes en place, c'est à la fois un changement culturel et opérationnel. Il leur faut intégrer des fonctions et rationalités multiples, développer leur polyvalence personnelle comme celle de leurs équipes, accroître leur créativité, leur flexibilité, leur capacité d'influence et de service aux autres, ... Tous n'en n'ont pas l'habitude, ni même les capacités.

Cette situation conduit donc les entreprises à mettre en place à la fois:

- . une clarification des postes-clés
- . des processus d'analyse des responsabilités et de définition d'objectifs,
- . des critères de résultats à atteindre qui seront pris en compte dans les appréciations et les fixations de bonus.
- . des systèmes de recrutement et d'insertion exigeants
- . des actions de formation au management,

"Il importe de vérifier que l'encadrement ait une vision globale claire de ce qu'il a à faire. Nous avons entrepris pour cela des actions importantes concernant les définitions de responsabilités et l'appréciation". (André LEVY-LANG)

"Vérifier que les hiérarchiques aient les capacités à assumer effectivement les responsabilités qui leur sont confiées (ont-ils les compétences et le discernement suffisants, disposent-ils d'une autonomie adéquate, leurs objectifs sont-ils clairs, ...) pose aussi le problème des recrutements et de la mobilité, tous n'ayant pas ces capacités". (Henri LACHMANN)

" Poursuivre de tels objectifs demande des hommes et des femmes dont le professionnalisme soit sans faille et la compétence affûtée. Trois domaines sont particulièrement importants: la communication avec l'environnement, la communication à l'intérieur de l'organisation, la maîtrise des démarches marketing. Il nous faut généraliser l'engagement contractuel, l'esprit de résultats, les récompenses individuelles et collectives, ...et former l'encadrement intermédiaire – ainsi que les équipes dirigeantes – à ce nouveau management."
(Pierre DAURES)

"Les team leaders sont sélectionnés obligatoirement par assessment center : les candidats participent à une journée d'exercices situationnels qui permettent d'observer si les comportements mis en oeuvre révèlent un profil individuel correspondant au poste. Douze "dimensions" ou talents sont observés, caractéristiques des team leaders performants. Sur 300 candidats appartenant à l'ancienne maîtrise, seuls 70 ont été sélectionnés; les autres ont été reconvertis ou ont quitté la société. Après sélection, les candidats suivent une formation en alternance de six mois, puis conduisent un projet et rédigent un mémoire.

Les bénéfices constatés se traduisent par un encadrement qui montre un leadership fort, une grande confiance en lui, des compétences accrues, des comportements différents et une mentalité de gagnant. L'amélioration du premier niveau d'encadrement pose le problème du rôle et des compétences des niveaux supérieurs".
(C. THOMSON, D. FORD)

Ces politiques de développement des compétences requièrent davantage de soin à apporter à **la gestion des carrières et à la mobilité** – pour l'encadrement, les cadres à potentiel, les experts. Cette politique est un des éléments de la dynamique professionnelle et culturelle de l'entreprise, en même temps qu'une vérification de cohérence entre les politiques arrêtées et la qualité des moyens mis en oeuvre. *Un "labourage profond" est nécessaire, labourage qui demande d'autant plus d'attention que les critères quantitatifs ne permettent pas d'évaluer les résultats avec suffisamment de pertinence.*

Dans ce nouveau contexte, la mobilité doit être repensée "à deux vitesses". La mobilité à tout prix pour tous, souvent prônée, n'est plus adaptée; il faut une certaine stabilité d'un corps de professionnels de talent, capitalisant sur leurs compétences, les développant in vivo; et en parallèle, il est nécessaire

de pratiquer une mobilité à la fois transfonctionnelle et transnationale pour les cadres à haut potentiel qui devront apprendre à intégrer toutes les dimensions de l'entreprise pour être préparés à exercer les plus hautes responsabilités.

C'est sans doute pourquoi la gestion des ressources "cadres" est le plus souvent une responsabilité réservée "Groupe".

"Notre politique de recrutement et de gestion des carrières est fondée sur:

- . pas d'embauche de cadres en cours de carrière (après 30 ans), sauf exception*
- . promotion au mérite, sans parachutage ("ceux qui y croient")*
- . politique active de formation*
- . gestion prévisionnelle des compétences."*

(Jean-Claude CABRE)

Mettre en oeuvre ce nouveau rôle de l'encadrement requiert donc une étroite articulation entre des modes d'organisation et de management créant les conditions favorables à la prise de responsabilité d'une part, et une gestion des carrières très dynamisante d'autre part.

"Nos axes d'action sont notamment:

- les plans à un et cinq ans pour 250 titulaires de postes-clés, chacun associant une dizaine de personnes au moins à l'élaboration de ces plans*
- les objectifs annuels pour chaque cadre et agent de maîtrise, avec primes d'objectifs liés aux résultats*
- la filialisation, chaque filiale étant dotée de ses propres services fonctionnels*
- un programme lourd et mondial de Qualité Totale*
- une politique de promotion interne*
- un système de reporting avec des indicateurs de mesure sur chacun des axes de progrès".*

(Pierre BELLON)

UN SYSTEME DE RECOMPENSE ADAPTE

Récompenses et valorisation sont définies comme un des maillons de la chaîne du management. Le système comprend donc le plus souvent la rémunération stimulante (réalisée d'abord au plan individuel, mais qui pose encore des problèmes au niveau des équipes), l'intéressement et la participation (parfois à un niveau élevé) – et, moins fréquemment, un actionnariat du personnel à un niveau significatif.

Plusieurs dirigeants ont insisté sur leur volonté que ce système de récompense touche (avec des différences de modalités) l'ensemble du personnel, avec des montants importants. Pour d'autres, ce sont surtout les cadres supérieurs qui sont pris en considération.

Parallèlement, on note la tendance à introduire dans les grands groupes diversifiés une liberté d'adaptation aux situations spécifiques – de préférence à un système unique et homogène.

Mais la rémunération n'est pas le seul élément du système de récompense: conséquences en termes de carrière et signes explicites de reconnaissance ont aussi été fréquemment cités comme significatifs de la capacité de sanctionner clairement, positivement ou négativement, la manière dont les responsabilités sont assurées.

Si les salariés reconnaissent aujourd'hui qu'un système de récompense doit être stimulant, ils sont aussi sensibles à l'équité dont témoigne ce système: la façon de faire, la légitimité du système sont donc aussi importantes que le montant des sommes mises en jeu.

"Le système de rémunération doit être cohérent avec les nouveaux modes d'organisation et de management. Le changement dans ce domaine particulièrement sensible ne peut être réalisé qu'en associant étroitement à la démarche la hiérarchie, les syndicats et le personnel. Kodak Limited a donc lancé un projet sur ce thème, piloté par un comité de supervision et relayé par des sous-groupes d'études décentralisés. Il a fallu 18 mois de travail, plus un an de négociation, pour arriver à l'implantation du nouveau système. L'opération aura

coûté une augmentation de 6% de la masse salariale, investissement qui sera amorti en 5 ans; il aura permis que la hiérarchie et les syndicats se sentent propriétaires du système, mais il aura aussi permis d'introduire les changements liés aux nouvelles technologies, de développer la polyvalence, de mettre en place la Total Productive Maintenance et le Total Quality Management."
(C. THOMSON, D. FORD)

"Cultiver la responsabilité et la solidarité: ainsi, 150 cadres supérieurs ont des objectifs et des primes d'objectifs, une société des cadres détient 4 % du capital, l'intéressement est très élevé (il atteint chez Facom jusqu'à 25% de la rémunération globale)". (Henri LACHMANN)

" Un partage équitable du résultat:

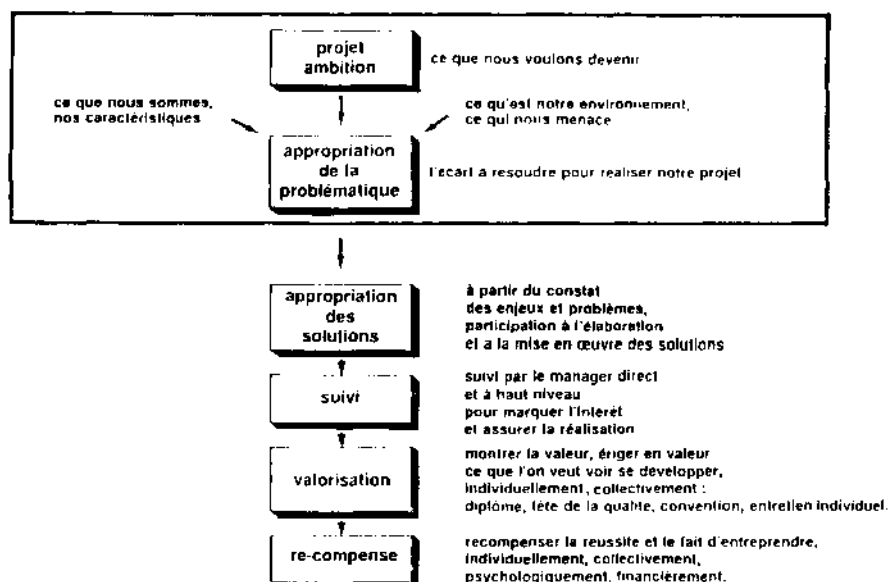
- . primes de progrès par établissement pour les ouvriers et ETAM (jusqu'à 15% du salaire mensuel)*
- . intéressement global, par filiale et pour tous (intégrant la participation légale et pouvant varier de 0 à 15 % de la masse salariale)*
- . bonus pour les cadres dirigeants (1/3 résultats Groupe, 1/3 résultats filiale, 1/3 objectifs personnels).*

Les augmentations de salaires sont à 100% individualisées pour les cadres et ETAM niveau 5, moitié générales et moitié individualisées pour les autres ETAM et les ouvriers. L'entretien individuel est généralisé à tout le personnel". (Jean-Claude CABRE)

Ce document de la SOLLAC illustre bien que valorisation et récompenses sont des maillons importants du système de management:



LA CHAÎNE DU MANAGEMENT



DES ACQUIS QUI NE SUFFIRONT PAS DANS L'AVENIR

L'évolution au cours de ces dernières années a souvent été rapide, les actions mises en oeuvre multiples, les résultats importants. Pourtant, on ne doit pas se tromper sur la notion d'acquis: il s'agit de processus durables et qui doivent donc se poursuivre en s'améliorant.

Plus encore, prévoyant que les contraintes du contexte à venir seront fortes, les dirigeants interrogés considèrent que **les progrès acquis dans les domaines évoqués ne suffiront pas**. Ils expriment la volonté d'élargir le champ, d'aller plus loin et d'utiliser l'acquis comme un tremplin pour de nouveaux processus d'action, pour plus de performance.

"Quand un objectif est atteint, la tendance est d'y rester. Un nouveau challenge est donc nécessaire. Il faut relancer régulièrement – pratiquement tous les six mois; sinon, la performance ne croît plus."

(Edmond PACHURA)

REALITE ET PERCEPTIONS DE LA RESPONSABILITE

Le fait de se sentir responsable est une perception très relative et tout à fait personnelle. Parmi les éléments qui influent sur cette perception, il y a notamment:

- la culture et l'éducation (au Japon l'individu s'identifie au groupe; la responsabilité est autant individuelle que collective – en France la responsabilité est perçue comme une propriété individuelle).

- la maturité: en fonction du niveau de compétences pour une activité donnée, la perception sera différente. Plus la différence entre le niveau de compétences requis et le niveau de compétences réel sera grande, plus la responsabilité sera perçue comme importante.

La première fois, les premiers mois dans une activité, sont perçus comme responsabilisants même s'ils inquiètent.

- la place dans la hiérarchie: il s'agit là d'une perception différentielle. La comparaison s'effectue par rapport aux responsabilités des autres.

- l'expérience: en fonction des responsabilités vécues antérieurement, la nouvelle responsabilité est perçue comme plus ou moins importante.

(Francis QUIERS)

Deuxième Partie :

DES CIBLES POUR L'AVENIR

Deux groupes de cibles se détachent:

– après les résultats importants obtenus en ce qui concerne les structures, l'accent est mis sur **la qualité des processus d'action et l'évolution des comportements**

– après l'effort de développement des compétences de l'encadrement, l'accent est mis sur **la généralisation à tous niveaux des développements de compétences**, tant individuelles que collectives.

Comme pour la première partie, le développement qui va suivre présente des lignes directrices, des propositions d'action ou des hypothèses de travail qui seront à moduler selon les situations, les métiers, les cultures ou les évolutions en cours. Certaines font quasiment l'unanimité. D'autres ont donné lieu à controverse. Le comité de pilotage a pensé que toutes méritaient l'attention.

L'ACCENT SUR LES PROCESSUS D'ACTION ET LES COMPORTEMENTS

Dans ce premier groupe de propositions concernant l'organisation, **six cibles** sont particulièrement citées:

- juger sur la qualité des démarches*
- recourir à des fonctionnels très compétents*
- développer les confrontations et co-responsabilités transversales*
- maîtriser les organisations matricielles et par projet*
- rénover les relations sociales collectives*
- évoluer de la sous-traitance vers la co-traitance.*

Ces cibles sont en prolongement de l'acquis, mais présentent un degré d'ambition qualitative qui ne va pas sans mettre en cause certains principes auxquels nous étions habitués, comme le contrôle dominant (sinon parfois quasi-exclusif) par les résultats, ou la polyvalence individuelle de l'encadrement. Ces propositions comportent aussi des incertitudes sur les capacités d'obtenir les changements souhaités, comme, par exemple, l'évolution des relations sociales ou la gestion partenariale avec les sous-traitants.

C'est dire la richesse des propos tenus et la volonté d'élargir le champ du connu, pour mieux entreprendre et mieux réussir. C'est dire aussi que ce travail ouvre des débats plus qu'il ne les clôt.

1 – JUGER SUR LES RESULTATS BIEN SUR, MAIS AUSSI SUR LA QUALITE DES DEMARCHES QUI GARANTIT LE LONG TERME

"Il nous faut juger autant sur les démarches mises en oeuvre que sur les résultats ("le chemin qui mène au temple est aussi important que la prière")

*et tout particulièrement **additionner Rigueur/Méthodes/Discipline et Initiatives/Innovation, pour garantir un progrès continu et irréversible.***

Pour juger d'une démarche – qui est déterminante pour les résultats à long terme – et pas seulement du résultat du court terme, il faut savoir ce qui se passe vraiment sur le terrain, et connaître le métier. C'est un élément majeur..."

Les réactions provoquées par cette affirmation de Jean-Claude CABRE méritent de s'y arrêter quelques temps. Les résultats ne sont-ils pas – selon l'expression d'Yves DE CLERCK – le juge de paix qui permet de trancher entre des positions divergentes? N'est-ce pas en fonction des résultats que l'on étend ou restreint les délégations et responsabilités confiées? A court terme les résultats permettent certainement de vérifier si les responsabilités essentielles ont été tenues. Mais si on juge sur un critère d'accroissement continu des performances sur longue période, la question apparaît effectivement comme plus complexe. **Les résultats d'aujourd'hui ne garantissent pas que l'on a mis en place les conditions favorables aux bons résultats de demain...**

Une conjoncture favorable, une position temporairement dominante sur un segment de marché, un "cow-boy" qui restructure de façon autoritaire sous la pression d'actionnaires désireux de rentabilité immédiate,... les exemples de résultats non durables ont été multiples pour le confirmer (les résultats passés peuvent même créer un climat de satisfaction pervers pour l'avenir: en ce sens, les malheurs d'entreprises lauréates du prix de l'excellence ont été rappelés avec malice).

La cible est ici double:

1 – développer le réflexe, à tout niveau de l'entreprise, de raisonner

toujours "progrès continu", de faire lors de chaque décision l'aller-retour entre les contraintes immédiates et la vision du futur. Ceci depuis le Conseil d'administration jusqu'aux unités de base. Pour cela, chacun doit non seulement se mettre dans une démarche de progrès continu, mais aussi acquérir une connaissance des différents processus possibles, se confronter aux meilleurs, maîtriser les différentes facettes du métier en ne cédant pas à la tentation de se centrer sur ses points forts personnels (techniques, commerciaux, financiers, ...), favoriser l'efficacité des collaborateurs ou collègues.

Au delà de l'ampleur du champ de responsabilité, c'est la qualité de l'exercice de la responsabilité qui est visée. Une telle démarche est exigeante; elle n'est pas spontanée. Le contrôle des processus doit donc permettre de vérifier si elle est effectivement mise en oeuvre.

"Mais il nous reste encore beaucoup à faire; il nous faut conduire une évolution de notre culture, passer:

- . de réflexes quantitatifs à une démarche qualitative*
- . de l'horizon court terme à une vision long terme*
- . du culte du sou au sens du profit*
- . de l'auto-satisfaction primaire à l'ouverture aux autres.*

Nous avons fixé cinq axes de progrès:

- . le culte du client*
- . le développement des hommes*
- . la réactivité de l'organisation*
- . la maîtrise de la communication*

ces quatre premiers axes devant conduire au développement du cinquième: les résultats financiers.

De ces cinq axes découlent des principes d'action et des mesureurs de performances. (Pierre BELLON)

2 - développer une rigueur méthodologique, une discipline collective, au sein de laquelle les innovations apportent "un plus par rapport à un niveau de performances bien maîtrisé", au lieu de remettre trop vite en cause ce que l'on sait bien faire, et de donner trop de place à ceux qui pensent par rapport à ceux qui font. Avec le même four et la même coulée depuis 1976, dit Jean-Claude CABRE, les améliorations progressives ont permis de

passer de 5 à 1 heure ouvrier/tonne et de 150.000 à 500.000 tonnes par an.

Rigueur, discipline, autonomie et innovation ne coexistent pas facilement, il faut donc en contrôler la mise en oeuvre. C'est par exemple l'esprit de la certification ISO 9000, qui met l'accent sur la qualité des processus (en évitant le risque de la perversion procédurière).

Au-delà de l'attribution individuelle des responsabilités, **c'est un jugement sur l'efficacité des démarches collectives**. C'est aussi le suivi de tous ceux qui ont du mal à s'adapter à de telles élévations d'exigences et la recherche de solutions à mettre en oeuvre.

"En France, terre des individus, les Responsables ont besoin de critères permettant de se juger individuellement. La vérité est que le contrôle de gestion est une simulation partielle des responsabilités. Dans sa conception la plus commune, il est un vecteur de verticalité et un vecteur du court terme. Un chantier à ouvrir serait un Contrôle global de responsabilité bifocal:

- contrôle d'action de gestion
- contrôle d'action stratégique."

(Francis OPPENHEIM)

Manfred Mack fait une analyse encore plus radicale en estimant que le rôle des dirigeants n'est pas de donner les responsabilités, mais de créer les conditions qui vont permettre aux personnes de conquérir ces responsabilités: *"le dirigeant devra avoir une aptitude à se mettre au service du client, mais aussi du personnel de première ligne pour lesquels il devra créer les conditions leur permettant de faire le meilleur travail possible:*

2 - DES "FONCTIONNELS" TRES COMPETENTS, CONDITION DU DEVELOPPEMENT OPTIMAL DES RESPONSABILITES

Le constat de départ est celui:

- d'une "débureaucratisation", d'un retour aux opérationnels de tâches qu'ils doivent assumer dans le cadre de leur (nouveau) rôle. C'est le refus de "fonctionnels-prothèses".

- mais aussi d'une charge très lourde qui pèse sur l'encadrement. On lui demande à la fois d'assurer les résultats de son secteur et de s'intégrer dans un ensemble plus vaste, de penser court terme et moyen/long terme, d'être compétent en technique, en gestion, en management des hommes, en relation commerciale, etc. Face à cette charge, surgit alors la question: ce "tout managérial" est-il réaliste?

"Il est très grave de laisser croire aux managers qu'ils peuvent se passer d'experts. Nous nous efforçons (et efforcerons) de donner à l'expertise tout son sens et toute sa valeur, et notamment de bien équilibrer son rôle entre court et long terme - et de la faire descendre sur le terrain (l'expert qui monte crée un transport au cerveau!). Il nous faudra à la fois dynamiser l'expertise centrale et trouver les points d'équilibre entre décentralisation et cohérence, en stabilisant la trentaine de groupes d'appui et d'assistance.

(P. DELAPORTE, P. DAURES)

"Parmi les difficultés rencontrées, le rôle des fonctionnels. Il faut distinguer pouvoir d'influence (fonctionnels) et pouvoir de décision (hiérarchiques). Il nous faut donc une organisation hiérarchique tempérée par des pouvoirs d'influence forts des fonctionnels (notamment Contrôle de Gestion et Ressources Humaines). En cas de conflit entre fonctionnel et manager, j'ai constaté que c'était le plus souvent le fonctionnel qui avait raison et je penche en général en sa faveur". (André LEVY-LANG)

"Utilité d'avoir un collaborateur de confiance auprès de soi pour faire face aux exigences d'animation de tous ces problèmes".

(Edmond PACHURA)

Dans cette optique, les "fonctionnels" auront **deux rôles prioritaires**:

- l'expertise: capacité de trouver et de rendre exploitables les informations pertinentes sur l'environnement, capacité d'alerte sur les changements à venir, sur les risques et opportunités, etc.
- la fertilisation croisée, facilitant le passage d'une organisation verticale à une organisation en réseau.

... sans oublier la gestion performante et au service des opérationnels du "sauf" dont ils peuvent avoir la charge.

Inversement deux rôles sont à prohiber:

- la bureaucratisation
- le contrôle, à l'exception du rôle d'alerte.

Leur pouvoir ne doit pas dépendre de la place qui leur est donnée dans l'organisation, mais des compétences qu'ils ont et que les "opérationnels" viennent chercher.

Le nombre et la place des "fonctionnels" paraissent devoir **varier dans le temps**: influence plus forte quand apparaît le besoin de cohérence, de haut niveau d'expertise, de soutien lors de changements difficiles – influence en retrait quand prédomine la compression des coûts, l'opérationnalité immédiate. C'est aussi souligner que les situations varient selon les métiers, les moments de la vie de l'entreprise, le niveau de professionnalisme polyvalent atteint par les hiérarchiques.

Le débat sur l'importance des fonctionnels masque peut-être aussi **les difficultés à trouver** "ces grands fonctionnels en petit nombre" pour les sièges et ces "conseils/assistants de terrain" pour les entités – la difficulté aussi, face aux exigences de rentabilité immédiate, de développer leurs compétences, leur créativité et aussi cette polyvalence qu'exprime le souhait de les voir capables d'alterner entre postes fonctionnels et postes hiérarchiques. Difficulté d'avoir des hommes d'expertise et d'influence qui soient en même temps au service des hiérarchiques pour que ceux-ci puissent développer leurs responsabilités. N'a-t-on pas souffert, selon

l'expression de Didier PINEAU-VALENCIENNE, de ces fonctionnels qui étaient devenus autant des empêcheurs que des facilitateurs (et des centres de coûts plus que des créateurs de profit)? Était-ce seulement un effet de structure, ou n'était-ce pas aussi la priorité donnée au besoin de sécurité de fonctionnement sur celui de dynamique créatrice?

3 – DEVELOPPER LES CONFRONTATIONS ET CO-RESPONSABILITES TRANSVERSALES

Malgré la décentralisation et les organigrammes plats, la tendance naturelle des salariés et de l'encadrement est de voir l'entreprise d'abord comme une structure verticale. Développer les confrontations entre entités et responsables divers, systématiser le travail en équipe et en réseau, instaurer des co-responsabilités transversales, etc, soulève donc des résistances culturelles fortes (et parfois même peu conscientes),...bien que ces actions soient pourtant reconnues comme vitales!

C'est donc ici à la fois un atout qu'il faudrait développer et un frein qu'il faudrait desserrer.

"Cultiver l'échange et le partage, entre les unités et à l'intérieur des unités, est une des grandes responsabilités de la Direction Générale du Groupe. Un des moyens prioritaires est l'organisation de groupes de travail animés par des membres de la Direction Générale (concernant la Recherche et Développement, la Production, le Marketing, ou la Vente, ...) ou entre responsables de même fonction (par exemple les Directeurs de Ressources Humaines). Une autre responsabilité de la Direction Générale est de cultiver les différences et les cultures, qu'elles soient nationales ou de métier..."
(Henri LACHMANN)

"...une forte transversalité est un antidote au centralisme et à la distance hiérarchique. Ont cette caractéristique, les grands projets de redressement ou de développement participatif, particulièrement s'ils sont animés par la démarche Qualité Totale ou Juste à temps (par la chaîne clients/fournisseurs plus que par la chaîne hiérarchique)..."
(Octave GELINIER)

4 - MAITRISER LES ORGANISATIONS PAR PROJET ET LES ORGANISATIONS MATRICIELLES, POUR DEVELOPPER LES RESPONSABILITES

L'analyse de l'acquis a mis en relief le développement de ces modes d'organisation dans de nombreux secteurs d'activités, afin de répondre à la fois à la complexité croissante des réseaux (équilibrer les dimensions Métiers / Clients, et aussi Fonctions) et aux besoins d'innovation que ne permettent pas de satisfaire les organisations classiques. Le développement international pousse dans le même sens.

Ces approches cependant ne sont pas spontanément favorables à la diffusion de la responsabilité: l'organisation matricielle peut offrir des prétextes pour diluer ou fuir la responsabilité, maints groupes projet ont à leur tête plutôt des coordinateurs que de véritables patrons...

Pour devenir efficaces, elles ont besoin souvent d'une longue période d'apprentissage, ainsi que de la mise en oeuvre:

- . d'une grande rigueur dans la définition des responsabilités... et dans le partage du pouvoir

- . d'intenses action de communication et de formation, pour faire bien passer dans les comportements ce qui n'est pas seulement un changement d'organisation, mais aussi une transformation culturelle.

"Les spécificités d'une banque d'affaires internationale requièrent de travailler en même temps sur deux dimensions: les métiers et les clients. L'articulation entre ces deux dimensions est le point central de l'organisation sur lequel bute, échoue ou réussit la diffusion des responsabilités. Elle impose une approche matricielle, et ce n'est pas simple..."

Les définitions de responsabilités doivent décrire de façon exhaustive le "fonds de commerce" du titulaire; elles doivent être, pour chaque poste, en nombre limité. Tout résultat important doit être garanti par une personne au moins (et au plus?). Il importe de préciser si la responsabilité sur le résultat est directe ou primordiale ("garantir, assurer") ou indirecte ("contribuer à"). Le système demande un travail assez important". (André LEVY-LANG)

"Ce sont plutôt les habitudes, le sentiment qu'on ne peut pas travailler

autrement et la diminution de pouvoirs des responsables métiers ou fonctions qui sont les obstacles à l'évolution... En particulier, l'organisation par projet remet fortement en cause la culture et le mode de fonctionnement de l'entreprise. Si elle est mise en oeuvre de façon brutale, elle entraîne des blocages du fait des jeux de pouvoirs, ou bien des compromis peu efficaces, par partage de décision entre le directeur de projet et les responsables métiers ou fonctions. Adopter le management par projet, c'est substituer à une organisation stable, une organisation temporaire, c'est passer d'un savoir concentré à un savoir réparti: c'est une révolution culturelle... et tout un apprentissage." (François JOLIVET)

En bref, la diffusion de la responsabilité dans ces nouvelles formes d'organisation requiert de la Direction Générale une capacité plus forte à faire comprendre et respecter les règles du jeu – et à manager les jeux de pouvoirs.

Ce qui signifie aussi que les règles du jeu soient claires et praticables sans difficultés majeures (par exemple: dans une matrice à trois dimensions, la quasi-nécessité de donner une priorité à l'une d'entre elles).

Diffuser n'est pas diluer.

5 – RENOVER LES RELATIONS SOCIALES COLLECTIVES

Faut-il en parler? Seule une minorité des intervenants l'ont fait. La justification est alors double:

- . sans système de représentation organisée du personnel, l'entreprise perd un atout pour sa régulation interne, face à un environnement complexe qui oblige à prendre des décisions douloureuses et même parfois difficilement compréhensibles par beaucoup. Le risque est à la fois celui d'un éclatement du corps social de l'entreprise (ou l'apparition des fameuses coordinations), et celui d'une démotivation.

- . on ne peut rêver d'un encadrement capable à 100% d'animer, de motiver, d'écouter, ... des "régulateurs" sont nécessaires – et les institutions représentatives en sont un efficace, si elles fonctionnent selon des règles du jeu qui intègrent la logique économique de l'entreprise. Mais c'est un

long apprentissage!

La question souvent posée est: faut-il attendre pour agir qu'il y ait des problèmes sérieux, ou faut-il innover pour prévenir? Elle reste ouverte, en dépit des quelques témoignages favorables au deuxième terme de l'alternative.

"Il faut aller très loin dans l'analyse économique et technique, y compris sur les ruptures possibles – et le faire de façon ouverte, jusqu'au personnel de base et aux partenaires sociaux."
(Edmond PACHURA)

"Mais tous les problèmes ne sont pas réglés... il nous faut notamment, entre autres, enrichir la communication interne jusqu'au bas de l'échelle, chercher de nouvelles voies contractuelles avec les partenaires sociaux". (P. DELAPORTE, P.DAURES)

"Un an de travail plus dix huit mois de négociation ont permis à la hiérarchie et aux syndicats de se sentir propriétaire du nouveau système de rémunération". (C. THOMSON, D.FORD)

Les relations sociales ne sont pas un système indépendant du système managérial de l'entreprise. Leur évolution sera donc fortement influencée par l'efficacité des actions analysées ci-dessus et tout particulièrement par l'intérêt qu'y trouveront les salariés : décentralisation, explicitation des stratégies, valeurs et règles du jeu, contrôle efficace, communication intense, exemplarité des équipes de direction, etc. Mais si les deux systèmes sont en inter-action, il importe que les orientations retenues en matière de diffusion de la responsabilité inspirent aussi les actions entreprises dans le domaine des relations collectives.

Ne faut-il pas aussi rapprocher des relations sociales internes, les relations sociales avec l'environnement, notamment l'environnement immédiat: relations avec le système éducatif, malaise des banlieues, emploi local, ... Autant de problèmes qui tendront à avoir de plus en plus d'impact sur le climat interne de l'entreprise, et qui touchent la responsabilité des directions d'entités, mais aussi de nombre de salariés.

6 – UNE GESTION PARTENARIALE AVEC LES SOUS-TRAITANTS ET FOURNISSEURS: DE LA SOUS-TRAITANCE A LA CO-TRAITANCE

Ici aussi, la question n'a été abordée que par quelques-uns. Elle met cependant en relief la question des "frontières" du territoire et du corps social de l'entreprise. Faut-il considérer les sous-traitants et fournisseurs importants comme des partenaires que l'on traite avec les mêmes égards et exigences que l'interne, en tenant compte des facteurs de motivation et de développement de la responsabilité, en cherchant la performance long terme autant que la performance immédiate?

Ici encore, nous sommes en présence d'une révolution culturelle – et d'un élargissement (d'un alourdissement?) du champ managérial – qui ne fait pas dans la pratique l'unanimité et qui ne paraît souvent pas encore maîtrisé.

Là où la "révolution" s'est faite, il y avait une volonté politique forte et durable, une vision de la cohérence du fonctionnement de l'entreprise qui dépassait les frontières juridiques de celle-ci..

"...y compris dans l'important effort de coopération que nous développons avec nos partenaires et fournisseurs: contrats pluri-annuels allant jusqu'à la conception du produit, participations dans diverses sociétés, détachements réciproques de personnes..."
(Kléber BEAUVILLAIN)

LE DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES ET DE L'AUTONOMIE ELARGI A TOUS LES NIVEAUX¹

C'est peut-être sur ce point que l'écart est le plus important entre les souhaits et les réalités, entre les intentions affirmées par les dirigeants et les perceptions par les salariés.

Au fil des années, s'est confirmée l'importance du développement de la responsabilité, de la compétence et de l'autonomie pour le plus grand nombre de salariés – contrairement aux organisations classiques qui posaient essentiellement le problème pour l'encadrement (supérieur notamment) et pour les spécialistes.

La réduction de la ligne hiérarchique, le développement du travail en équipe, la recherche de qualité... tous ces facteurs posent des problèmes d'évolution des carrières et de formation. Plus personne ne peut tenir le même poste tout au long de sa vie professionnelle.

Rechercher la polyvalence, éviter de trop favoriser le diplôme par rapport à l'expérience, mettre en place les outils permettant de bien définir les responsabilités, utiliser les stimulants de la participation, développer les pratiques du projet professionnel individuel... tous ces moyens ont fait l'objet d'expériences et de réalisations importantes ici ou là. **Mais il apparaît plus que probable que ce qui a été fait jusqu'ici ne suffira pas à l'avenir.**

Il y a sur cette nouvelle cible **un débat de fond** qui se situe non seulement sur le plan de l'efficacité, des méthodes et des moyens à mettre en oeuvre, *mais aussi sur le plan des conceptions, des croyances et des valeurs qui commandent largement les comportements et les processus d'action.*

¹ *La compétence peut être définie comme un ensemble de connaissances, de capacités d'action et de comportements, structuré en fonction de buts à atteindre dans un type de situations données". (P. GILBERT et M. PARLIER).*

Ce débat de fond n'ayant pas pu être traité complètement par les intervenants, le Comité de Pilotage a estimé qu'il devait compléter l'analyse, et prendre position sur ce point qui lui paraît déterminant pour le développement de la responsabilité.

Deux données méritent notamment de retenir l'attention :

1 – les conceptions, les croyances et les valeurs exercent une influence forte sur les comportements et processus d'action favorisant compétences et autonomie à tous niveaux. Il est donc important de **clarifier celles qu'il importe de faire partager par les acteurs de la responsabilité** (les modalités de mise en oeuvre étant largement fonction des métiers et des cultures d'entreprise, mais aussi des personnalités des dirigeants – voire des principaux actionnaires).

2 – les processus et moyens qui paraissent le plus porteurs d'efficacité pour l'avenir.

1 – FAIRE PARTAGER LES CONCEPTIONS, CROYANCES ET VALEURS INFLUENCANT FORTEMENT LE DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES ET DE L'AUTONOMIE A TOUS NIVEAUX

Au fil des témoignages, cinq propositions principales ont été dégagées :

- il existe une forte convergence entre l'efficacité économique, le développement des compétences et les satisfactions dans le travail*
- l'homme est un potentiel de compétences qui ne demande qu'à se développer, si l'environnement de travail le requiert et/ou le permet*
- l'entreprise est en conséquence responsable du développement des compétences et de l'autonomie des salariés*
- il n'y a pas de mise en oeuvre efficace des compétences sans transfert de pouvoir et aires d'autonomie*
- la peur inhibe la mise en oeuvre des compétences.*

1 – convergence entre efficacité économique, développement des compétences et satisfaction dans le travail :

L'organisation traditionnelle de l'entreprise limitait l'application de ce principe aux managers et aux concepteurs de systèmes. Les évolutions managériales soulignées tout au long de ce rapport (mise au coeur de l'entreprise des besoins du client, décentralisation, qualité totale et entreprise au plus juste, etc.) conduisent à étendre la proposition au grand nombre.

Le groupe de pilotage insiste sur la conscience que nous devons avoir de la permanence des conceptions traditionnelles chez de nombreux acteurs. L'évolution n'est pas spontanée ; il faut expressément la vouloir.

La ligne de force est de faire qu'il y ait effectivement convergence entre efficacité économique et réalisation/épanouissement des hommes.

C'est un effort permanent pour que chacun :

. se sente personnellement concerné par la santé et l'avenir de son entreprise

. puisse apporter sa pierre, considérer qu'il fait partie de son travail normal de contribuer au progrès permanent quelque soit son niveau hiérarchique

. participe équitablement au résultat.

(Jean-Claude CABRE)

*"- Travail et efforts doivent produire des performances et des résultats
- travail, efforts, performances et résultats doivent développer des satisfactions personnelles*

- ces satisfactions doivent à leur tour favoriser travail et efforts,

- ...etc.

(André LEVY-LANG)

2 – un potentiel qui ne demande qu'à se développer, si ...

"Les attentes en terme de prise de responsabilité semblent latentes chez les personnes et n'attendent que l'occasion de s'éclorre".

(Bertrand COLLOMB)

La réalisation des potentiels s'effectuant essentiellement en fonction des situations vécues, ce sont les modes d'organisation et les processus de travail (travail en équipe, diversification des activités, confrontation à des

difficultés croissantes...) qui constituent le facteur majeur de développement ; les pratiques de gestion de ressources humaines (mobilité, formation, système de récompense, ...) contribuent naturellement à ce développement. Le développement des compétences est ainsi affirmé comme une responsabilité conjointe de la hiérarchie, des responsables de ressources humaines et des intéressés.

"Ce processus (innover à tout crin, inventer en permanence une nouvelle entreprise avec l'ensemble du personnel) doit être reproduit à tous les niveaux de l'organisation, y compris vis-à-vis des opérateurs. (Edmond PACHURA)

3 – L'entreprise est responsable du développement des compétences des salariés

Ce principe découle directement de l'affirmation précédente. Tous ne sont cependant pas d'accord sur ce point, certains (beaucoup ?) estimant préférable de faire partir les personnes dont les compétences ne sont pas actuellement adaptées, pour embaucher à leur place des personnes bien préparées. Le groupe de travail estime cependant que cette question est centrale sur le plan des chances d'évolution professionnelle ouvertes aux salariés et par là, de leur motivation et de leur implication dans l'entreprise.

La dégradation de l'environnement social relance le débat. L'impact sur cet environnement des mesures de compression d'effectifs mettant sur le marché du travail un grand nombre de personnes à faible qualification, ou rencontrant de graves difficultés d'adaptation, le développement de masses de jeunes sans motivation professionnelle, les ghettos des banlieues, les difficultés d'évolution du système éducatif, apparaissent porteur de risques graves pour l'entreprise – risques tant au plan des charges financières sur les salaires qu'à celui d'une perte de cette reconnaissance sociale que l'entreprise a fait accepter ces dix dernières années. Les études faites sur les perceptions des citoyens comme sur celles des salariés confirment la montée de ce risque, et une certaine détérioration de l'image de l'entreprise.

"Un problème s'est posé pour les opérateurs de fabrication dont le niveau de culture générale était trop bas pour qu'ils puissent conduire des machines automatiques. Après étude, nous avons décidé de former pendant quatre ans près de trois cents opérateurs qui

préparent un CAP en un an. Le coût de cette opération est élevé, malgré une aide de l'Etat, mais nous avons estimé que l'entreprise pouvait et devait assurer la requalification de ce personnel".

(Francis QUIERS)

Il y a double responsabilité : le salarié est responsable du développement de ses compétences et des efforts que cela exige ; l'entreprise est responsable de fournir les conditions permettant et favorisant le développement des compétences.

4 – Pas de mise en oeuvre efficace sans transfert de pouvoir et aires d'autonomie

Diffuser la responsabilité, c'est aussi diffuser le pouvoir à tous les niveaux de l'entreprise, afin que les décisions soient prises le plus vite possible et au plus près du client.

Au premier rang des obstacles, freins ou échecs plus ou moins larvés qui s'opposent à la diffusion de la responsabilité, on trouve bien des comportements liés à la défense d'un pouvoir, d'un territoire ou d'une zone de délégation, voire d'une liberté d'action ancienne que l'on ne voudrait pas voir remise en cause.

Il existe une corrélation étroite entre pouvoir et responsabilité. On ne peut responsabiliser sans donner le pouvoir, ou alors on se décrédibilise très rapidement. (Manfred MACK)

5 – La peur inhibe la mise en oeuvre des compétences

"Le syndrome de peur peut paralyser cinquante pour cent du potentiel humain de l'entreprise. La peur bloque l'innovation, l'initiative, l'harmonie; elle crée des conflits entre personnes, entre fonctions, par rapport aux clients... L'accent sera ainsi mis sur le relationnel, la fluidité des relations entre les personnes, la possibilité de remplir sa fonction de façon non conflictuelle avec les autres fonctions, la qualité du contact avec le client..." (Pierre FLORIN)

Cette affirmation de Pierre FLORIN a interpellé chacun des membres du groupe de travail. Il s'agit là d'un phénomène culturel inhérent à notre société, renforcé par le climat économique, l'incertitude et la rapidité des changements.

Quelles solutions trouver ? Les formations sur la gestion du temps, des

priorités, du stress... sont sans doute une réponse partielle. Pour André LEVY-LANG, une meilleure définition des responsabilités, des missions, des activités, sont une autre forme de réponse.

Il faut à la fois manager par la pression pour créer des enjeux, des challenges, qui sont un des éléments essentiels de la motivation et du développement des compétences – et gérer cette pression pour qu'elle ne dégénère pas en stress, déstabilisant les personnes et le climat de travail.

En conclusion de cette analyse des principes d'action concernant le développement des compétences et de l'autonomie à tous les niveaux, le groupe de pilotage estime finalement que l'entreprise, après avoir fait reconnaître l'orientation prioritaire sur le client et l'impératif financier, doit aujourd'hui faire du développement professionnel un de ses objectifs stratégiques. C'est un choix de Direction – mais ce choix n'est efficace que s'il est partagé aux différents niveaux de l'entreprise et intégré dans les processus d'action.

2 – MOYENS ET METHODES POUR DEVELOPPER LES COMPETENCES ET L'AUTONOMIE A TOUS NIVEAUX

Certains de ces moyens et méthodes sont relativement nouveaux ; la plupart sont déjà connus dans un grand nombre d'entreprises ; mais les témoignages soulignent qu'il s'agit pour l'avenir de les mettre en oeuvre plus largement et plus systématiquement.

Quatre lignes directrices complémentaires ont notamment été mises en relief :

1 – Etendre à la base les modes d'organisation favorisant autonomie et responsabilités (organisation en équipes, polyvalence, responsabilités plus globales, allègement des lignes hiérarchiques...)

"La politique de qualité du management exige une attention forte portée à la base et nécessite des attitudes et des comportements

différents à l'égard du travail du salarié. Des équipes de base compétentes et des team leaders performants sont pour nous une priorité". (C. THOMSON, D. FORD)

2 – mettre en place une gestion des compétences pour tout le personnel (projet professionnel individualisé, analyse des compétences, grille de rémunération, assouplissement des statuts rigides, pratique des assessment centers, mobilité...)

"Il nous faut au niveau du micro-management :

- développer les pratiques du projet professionnel personnalisé*
- généraliser, au niveau des groupes responsables de base, l'engagement contractuel, l'esprit de résultats, les récompenses individuelles et collectives*
- former massivement l'encadrement intermédiaire – et les équipes dirigeantes – à ce nouveau micro-management."*

(P. DELAPORTE, P. DAURES)

3 – développer les processus d'apprentissage, tant individuels qu'organisationnels. Les hommes pour apprendre doivent chercher par eux-mêmes, éprouver, tester, expérimenter. La responsabilité et la performance ne résultent plus de la mise en oeuvre de procédures élaborées par des spécialistes, mais de l'apprentissage d'outils, de méthodes et de comportements dans le cadre d'une vision et d'objectifs fixés par les Directions. Même le personnel d'exécution doit aujourd'hui être capable de prendre en compte des impondérables. Si les cercles de qualité n'ont pas réussi, c'est faute d'avoir su organiser la diffusion de la responsabilité.

"Chaque forme d'organisation apprend à s'auto-organiser, à définir ses objectifs, à gérer son activité en fonction du marché et des clients. C'est aussi un concept d'apprentissage individuel par augmentation simultanée de l'autonomie de l'équipe et de ses membres. La diffusion des responsabilités prend alors une nouvelle signification. Serions nous en train de vivre une mutation profonde ?" (F. JOLIVET)

"Un des moyens pour développer les compétences est le tutorat ("coaching") : ainsi, les vendeurs sont "coachés" par leur chef de vente lors du lancement de nouveaux produits ou de nouvelles techniques de vente ; les encadrants de fabrication qui suivent une formation en alternance à l'université ont pour tuteur leur chef de production qui les aide à mettre en pratique ce qu'ils ont appris". (Vincent BIANCO)

4 – bien utiliser l'investissement formation

Encore trop souvent la formation est considérée comme un coût, coût que l'on tend à réduire lorsque la situation économique est mauvaise ; le personnel de base tend à être défavorisé par rapport aux cadres, techniciens ou agents commerciaux.

" Alléger les structures nous a conduit à travailler différemment, et en conséquence à bien préparer hiérarchiques et salariés aux conditions d'exercice des responsabilités. D'où :

- . la recherche d'un haut niveau de compétences des salariés*
- . un investissement massif de formation : 8 à 11 % de la masse salariale selon les années – dire que la formation est un coût est pour nous une injure." (Kléber BEAUVILLAIN)*

"Un important effort de formation (7 à 8% de notre masse salariale), illustré aussi bien par l'Institut du Management Schneider pour les 800 cadres supérieurs du groupe, que par l'opération de reconversion "1000 pour 1000" de Merlin-Gérin. (Didier PINEAU-VALENCIENNE)

RESPONSABILITE GROUPE OU RESPONSABILITE AU NIVEAU DES ENTITES ?

Le débat sur le développement des compétences et de l'autonomie à tous les niveaux ne se place pas seulement au niveau des moyens. **Il importe aussi de décider s'il s'agit d'une responsabilité Groupe, ou d'une responsabilité laissée à l'initiative des responsables d'entités.**

Les tenants d'une responsabilité Groupe pensent que l'ampleur du changement est trop important – et les pesanteurs des structures et politiques passées trop fortes – pour que les responsables d'entités puissent jouer à plein leur rôle dans ce domaine. Le Groupe doit créer les

conditions d'une dynamique autonome des unités : il faut une approche globale, une vision commune de l'avenir, un degré d'exigence, une volonté politique, un souci de cohérence, qui ne peuvent être assumés que par le plus haut niveau de l'entreprise. On trouvera particulièrement cette position chez les tenants des approches type Qualité Totale.

Cette position serait également valable au plan international, certains ayant fait remarquer qu'il y avait plus de différence entre les métiers qu'entre les pays (en dépit des spécificités sociales nationales).

Les tenants de la décentralisation quasi-totale mettent en avant les risques de bureaucratisation, de stérilisation des initiatives d'entités, d'encombrement des Directions Générales.

*La cible pour l'avenir est en tout cas celle d'une **approche globale, multi-facteurs, intégrant développement des compétences de tous et développement du management** (au double sens du terme : amélioration des modes de management, développement des compétences des managers). Déclinée à tous les niveaux de l'organisation (filiales, établissements, cellules de base) elle ferait en outre l'objet de nombreux échanges transversaux et verticaux. *Centrée sur le couple Clients/Qualité*, elle viserait du même coup développement des compétences individuelles et collectives, rigueur méthodologique et discipline collective. L'entreprise "au plus juste" sera aussi l'entreprise développant le plus les compétences de ceux qui la font vivre.*

Troisième Partie:

DES FACTEURS DE REUSSITE OU D'ECHEC

A SUIVRE PARTICULIEREMENT

La majorité des intervenants a insisté sur les facteurs de réussite à mettre en oeuvre et sur les précautions à prendre pour diffuser efficacement la responsabilité dans l'entreprise.

Six facteurs de réussite ou d'échec se sont dégagés :

- *l'importance du temps et de la continuité*
- *l'impact d'une vision du futur,
... et la capacité simultanée de ne pas perdre de vue l'action
immédiate*
- *l'affirmation de la volonté politique de la Direction Générale*
- *la capacité de changer effectivement les comportements*
- *l'aptitude à savoir profiter de toutes les opportunités*
- *le partenariat avec les actionnaires.*

1 – GERER LE TEMPS ET LA CONTINUITÉ

C'est un constat unanime : il faut reconnaître l'**importance de la durée et de la continuité nécessaires** à la mise en oeuvre de tous ces changements: cinq ans, dix ans, quinze ans... Le regard en arrière est impitoyable pour le souligner... mais la tentation est forte de ne plus avoir la même conviction quand il s'agit de l'avenir : le besoin de résultats rapides, de performances nouvelles, n'apprend pas la persévérance que nécessitent les changements de culture et de comportements. Pourtant, il

faut bien admettre, selon l'expression imagée d'un des participants "que les comportements évoluent à la vitesse des glaciers, alors que les marchés évoluent à la vitesse des torrents !"

" Savoir gérer la durée ! Les changements de comportements ne peuvent se réaliser qu'avec le jeu du temps : 5, 10 ou même 20 ans! Cela demande beaucoup de continuité, non seulement dans la vision, mais dans la pérennité des dirigeants." (Henri LACHMANN)

" Nous avons mis une dizaine d'années pour insuffler une culture "customer oriented". Nous avons, en dix ans, concentré, endivisionné et internationalisé l'entreprise, muté les administrations des commandes dans les usines et délocalisé les labos, mis en place un plan stratégique annuel, diffusé des principes d'action, développé notre communication, mis en place des classifications et des grilles cadres, des revues annuelles, des boni de performance à plusieurs niveaux, développé la formation, la mobilité et l'internationalisation de nos équipes... Une telle oeuvre demande compétence, continuité et dur labeur pour passer de l'incantation inutile à la réalisation de progrès modestes s'enchaînant en cycles vertueux." (Georges-Christian CHAZOT)

Mais le temps ne signifie pas seulement "durée" ; ce sont aussi **les jours et heures qu'il faut prendre sur son calendrier** pour concevoir, faire accepter, faire mettre en oeuvre une telle stratégie. D'où l'insistance de divers intervenants sur le lien entre la diffusion effective de la responsabilité aux différents niveaux de l'entreprise et la conviction profonde qu'il s'agit là d'un facteur clé de la réussite de l'entreprise. Cette conviction se situe à la fois au niveau des valeurs (une croyance dans les hommes et leurs capacités à développer leurs compétences et responsabilités) et au niveau de la maîtrise du temps.

"Nous avons vu en 1981 les effets dramatiques d'une fausse décentralisation. Pour la hiérarchie de l'époque, décentralisation signifiait autonomie, et même parfois indépendance. La notion de Groupe avait dérivé vers un conglomérat sans logique générale, sans solidarité, sans culture commune. Cette conception avait conduit au développement de baronnies, à une absence de rigueur et de transparence, à une conception de l'actionnaire "chasse d'eau" (compenser les déficits)... et à huit milliards de pertes potentielles. C'était un problème de culture et de comportement de

management, et il a fallu beaucoup de temps et de détermination pour redresser la situation.

Il faut aussi se souvenir que rien n'est jamais acquis. Il faut sans cesse être vigilant et savoir remettre en cause à temps les organisations." (Didier PINEAU-VALENCIENNE)

La durée, c'est aussi l'importance de **la continuité des équipes** de Direction, au double niveau de la Direction Générale et des Directions des divisions, branches ou filiales. Problème de choix, de préférence à la promotion interne, de préparation des hauts potentiels, de formation au management... Le groupe de travail n'en a souvent parlé "qu'en passant", mais cette continuité est très importante, objectivement et subjectivement (dans le vécu de l'encadrement et des salariés).

2 – L'IMPACT D'UNE VISION DU FUTUR ...

Face à un avenir difficile et incertain, les dirigeants ressentent fortement l'importance de lignes directrices qui favorisent la continuité des actions et donner un référentiel, du sens, aux multiples actions des salariés. D'où l'accent mis sur l'importance d'une **vision du futur** centrée sur les résultats à atteindre, sur la prise en compte des contraintes et opportunités de l'environnement, et qui intègre les exigences de flexibilité des organisations, de développement des compétences et de transformation des comportements à améliorer dès aujourd'hui – vision qui doit être crédible tant auprès des actionnaires que des différents niveaux d'encadrement en fonction des situations qu'ils vivent...

Décidés à provoquer des ruptures et à nous mettre dans des systèmes instables, nous avons estimé que les hommes ne pourraient être en état d'assumer ces ruptures et systèmes instables que s'ils avaient en contre-partie des guides fermes, que sont :

- un système de valeurs minimal*
- une grande ambition collective : être le premier groupe français au service du particulier*
- des orientations stratégiques cohérentes et compréhensibles à tous niveaux." (P. DELAPORTE, P. DAURES)*

"La volonté de conquête permanente de nouveaux marchés a conduit à recruter des hommes désireux de prendre des responsabilités de développement, puis à faire progresser ces hommes avec l'entreprise.

C'est quand les gens bâtissent une entreprise qu'ils s'y attachent le plus."
(Pierre BELLON)

... et la capacité simultanée de ne pas perdre de vue l'action immédiate :

"Une fois le problème identifié, comment s'y prendre :

- réaliser un diagnostic impitoyable de tous les dysfonctionnements

- réunir quelques dirigeants et grands professionnels des différents secteurs de l'entreprise et leur assigner la tâche de faire définir des solutions :

. nouvelles organisations

. nouveaux modes opératoires

. nouveau système de management et de mesure

Se garder des modes ou des idéologies ("le tout décentralisé", le "tout délégué", "l'autonomie totale des unités opérationnelles", ...).

Il ne faut pas se priver de garder en central ce qu'il est intelligent et économique de ne faire qu'une seule fois !

- mettre les solutions en oeuvre, sans états d'âme et sans retard.

L'état de crise aide bien...

(Pierre BARAZER)

3 – AFFIRMER LA VOLONTE POLITIQUE DE LA DIRECTION GENERALE

Tous les témoignages ont mis en relief en même temps la lenteur d'évolution des comportements et la nécessité d'obtenir rapidement les progrès ambitieux visés en matière de développement des responsabilités et des compétences de tous. Pour surmonter cette contradiction, l'affirmation claire de **la volonté politique** de la Direction Générale paraît indispensable. Enracinée à la fois dans la durée et dans l'action immédiate,

elle se focalisera de plus en plus sur un double objectif de stimulation des énergies et de soutien. Elle se manifestera au niveau des plans d'action et des moyens retenus, mais aussi dans le domaine de la communication, au niveau des signes, des messages, du sens.

"Faire des choix qui engagent le long terme... et s'y tenir en y mettant les moyens". (Jean-Claude CABRE)

"Ne pas griller les étapes, connaître les pré-requis, favoriser les réussites, gérer le temps... (Francis QUIERS)

4 - LA CAPACITE DE CHANGER EFFECTIVEMENT LES COMPORTEMENTS

L'intention ne suffit pas ; les moyens mis en oeuvre pour changer les comportements doivent être importants. Les progrès réalisés dans les entreprises (par exemple en matière de travail en réseau, d'organisation qualifiante, de co-traitance avec les sous-traitants, etc.) montrent à la fois qu'il n'y a pas de recettes et que nos connaissances et moyens d'action en ce domaine sont relativement artisanaux. Il est donc important de raisonner en termes de progrès permanent et de processus d'apprentissage.

"Nous avons aussi mis en oeuvre des outils permettant d'ancrer le changement profondément dans les mentalités : intéressement au niveau de l'entreprise et des unités, rémunération variable pour les cadres, contractualisation diffusée progressivement jusqu'aux groupes naturels de travail (dits Groupes Responsables - 20 à 50 agents), développement de la communication et valorisation des Ressources Humaines". (P. DELAPORTE, P. DAURES)

On retrouve également l'importance de l'exemplarité: vouloir modifier les comportements des autres, c'est aussi savoir modifier ses propres comportements.

Nous sommes ici dans un domaine qualitatif où les écarts entre les intentions et les réalités peuvent être particulièrement forts. Vouloir que les comportements se modifient requiert donc aussi **des moyens de**

diagnostic et de suivi – même si les outils dont nous disposons actuellement ne sont pas parfaits...

"Une des difficultés quand on travaille depuis longtemps dans de tels domaines est en effet de savoir où on en est, de bien connaître ce que perçoivent les intéressés. Et nous avons de temps en temps des indices qui nous montrent que cela ne se passe pas aussi bien que nous le voudrions..."

... A partir de tels constats, nous pensons qu'il est nécessaire de mettre en place quelques instruments d'analyse des écarts, afin de nous aider à progresser. Ainsi, nous introduisons de façon générale un outil d'amélioration personnelle du manager, sous la forme d'un "Questionnaire Style de Management".

(Bertrand COLLOMB)

5 - L'APTITUDE A SAVOIR PROFITER DE TOUTES LES OPPORTUNITES

Vouloir diffuser la responsabilité, c'est aussi savoir profiter de toutes les opportunités de la conjoncture et du contexte :

- utiliser les difficultés de l'environnement et les crises pour stimuler et faire sauter des blocages (cf. la sidérurgie, l'automobile...),
- coopérer et échanger avec les entreprises et organisations performantes, se confronter aux réussites des concurrents,
- utiliser les exigences des clients pour développer la qualité des produits et du management, etc.

Mais la capacité d'obtenir des résultats immédiats doit se combiner à la capacité **d'éviter les effets pervers** que peuvent créer ces besoins de résultats à court terme : restructurer brutalement parce que trop tardivement, croire en l'homme miracle qui va redresser en centralisant, ne pas voir les dérives locales, etc.

6 – LE PARTENARIAT AVEC LES ACTIONNAIRES

On ne peut sous-estimer l'ampleur des actions qu'il faut entreprendre envers les actionnaires pour faire comprendre l'importance de cette continuité et des investissements immatériels nécessaires. La "maturité" des actionnaires et les modalités de fonctionnement des structures juridiques et financières interviennent particulièrement dans l'évitement des "coups d'accordéon" susceptibles de démotiver et de déresponsabiliser – et parfois de ruiner des années d'effort.

*"Importance des fonds propres pour assurer la continuité – et avantages du capitalisme rhénan par rapport au capitalisme anglo-saxon. Une entreprise comme Siemens possède 60% de fonds propres (dont moitié de fonds de pension dédiés)".
(Didier PINEAU-VALENCIENNE)*

"Savoir gérer la durée : un actionnariat volatile, une forte pression boursière du court terme, sont des handicaps considérables, tant pour l'efficacité de l'entreprise que pour la responsabilisation aux différents niveaux". (Henri LACHMANN)

Au-delà de l'action de chaque entreprise, c'est peut-être un "courant d'opinion" qu'il faudrait promouvoir...

CONCLUSION :

UNE DEMARCHE GLOBALE VOLONTARISTE

Les progrès impulsés par les dirigeants ces dernières années permettent de penser que les cibles ambitieuses qu'ils ont proposées pour l'avenir pourront être atteintes. Mais la lucidité oblige à ne pas sous-estimer les obstacles, les délais, les coûts, et donc à bien peser les risques d'écart entre intentions et réalités.

Les témoignages montrent qu'à travers la diffusion de la responsabilité, c'est tout le problème de la qualité du management et des comportements des managers qui est posé. **Diffuser les responsabilités, c'est vouloir une dynamique de management vers la performance**; c'est à la fois vouloir une mutation profonde du fonctionnement de l'entreprise sur longue période et une mise en oeuvre immédiate et continue. **Mais diffuser la responsabilité, c'est aussi promouvoir une éthique de la place de l'homme dans l'entreprise.** L'environnement est favorable à la première dimension, ...et souvent assez peu à la seconde ; c'est un handicap.

C'est donc aussi avoir en tête que c'est un travail qui ne sera jamais fini, que la mise en oeuvre sera toujours plus longue et plus difficile qu'on ne le voudrait – ne serait-ce que parce que la résistance aux changements est multiforme dès qu'on touche aux comportements... C'est dire l'intelligence et la force des convictions que devront avoir les dirigeants... et les "preuves" qu'ils devront apporter pour convaincre que diffusion des responsabilités va de pair avec performance sur longue période, que les investissements immatériels faits pour rendre les personnes plus motivées et plus compétentes sont un des facteurs essentiels de la compétitivité et de la rentabilité.

On retrouve ici la conjonction entre vision de l'avenir et action immédiate.

*C'est une approche qui inclut l'organisation, la qualité client, la culture, les ressources humaines, ... – bref, **une approche globale, pluri-disciplinaire** (financière, commerciale, technique, organisationnelle, humaine) **homogène dans sa conception générale et diversifiée dans ses modalités de réalisation** en fonction des situations.*

Les pratiques doivent être adaptées aux contextes de chaque entité : plus l'entreprise est diversifiée dans ses marchés, dans ses produits, plus la diversité de mise en oeuvre sera grande. Mais il importe en même temps que ces pratiques progressent à des rythmes compatibles, qu'elles créent des synergies et non des oppositions. C'est en ce sens que l'approche doit être transversale, globale ; sans cela, particularismes et pressions du court terme risquent de se conjuguer pour affaiblir les dynamiques collectives et la cohérence.

C'est le défi d'un management total, global, qui vise à la fois la mondialisation des marchés et la prise en compte de la responsabilité et de la compétence de chacun. Selon l'expression de Pierre DAURES "c'est une démarche qui doit assumer la prédominance d'une vision à long terme (avec plan stratégique pour chaque entité) et qui est en même temps résolument tournée vers l'individu". Les témoignages apportés montrent que répondre de ce management total face aux actionnaires, aux clients et aux salariés à la fois est bien un défi qui ne sera pas relevé sans une intelligence des situations, une adéquation des moyens et une volonté politique affirmée.

L'Europe peut-elle avoir de meilleures chances que d'autres dans la compétition internationale, demandait Bertrand COLLOMB dans le rapport de l'Institut de l'Entreprise sur "Cultures et management dans les entreprises internationales". La capacité de diffuser la responsabilité, de créer à tous niveaux les conditions permettant aux hommes de développer leurs responsabilités, est à coup sûr une de ces chances.

Le groupe de travail pense qu'elle peut être saisie.

Annexe

Intervenants :

Pierre BELLON , Président Directeur Général, SODEXHO
 Kléber BEAUVILLAIN, Président du Directoire, HÉWLETT-PACKARD
 Jean-Claude CABRE, Directeur Général, VALLOUREC
 Georges-Christian CHAZOT, Président, ALCATEL BUSINESS SYSTEM
 Bertrand COLLOMB, Président Directeur Général, LAFARGE COPPEE
 Pierre DAURES, Directeur à la Direction EDF-GDF SERVICES
 Pierre DELAPORTE, Président du Conseil d'Administration, EDF-GDF
 Pierre FLORIN, Directeur Général Adjoint, AXA
 Derek FORD, Company Personal Manager, KODAK LIMITED
 Octave GELINIER, Président d'honneur, CEGOS
 Henri LACHMANN, Président Directeur Général, STRAFOR-FACOM
 André LEVY-LANG, Président du Directoire, PARIBAS
 Edmond PACHURA, Président Directeur Général, SOLLAC
 Didier PINEAU-VALENCIENNE, Président Directeur Général, SCHNEIDER
 Jean-François ROVERATO, Président Directeur Général, FOUGEROLLE
 Colin THOMSON, Director/Manager-Employee Relations, KODAK LIMITED

Ont également apporté une contribution :

Pierre BARAZER, Administrateur-Directeur Général, IBM EUROPE
 Yves CANNAC, Président, CEGOS – Président, INSTITUT DE L'ENTREPRISE
 Michel DRANCOURT, Délégué Général, INSTITUT DE L'ENTREPRISE
 Manfred MACK, Associé, Groupe ABC
 Francis OPPENHEIM, Directeur Général, SINNORGA

Membres du Comité de Pilotage :

Francis QUIERS, Président Directeur Général, KODAK PATHE
 Vincent BIANCO, Directeur du développement des Ressources Humaines KODAK PATHE
 Robert BOSQUET, Directeur Général, ENTREPRISE & PERSONNEL
 Armand BRAUN, Président, SOCIETE INTERNATIONALE DES CONSEILLERS DE SYNTHÈSE
 Jean-Claude CABRE, Directeur Général, VALLOUREC
 Yves de CLERCK, Directeur Général, CEMENTS LAFARGE
 François JOLIVET, Directeur, FOUGEROLLE
 Françoise OBERLIS, Secrétaire Général-Directeur, IBM FRANCE
 Eugène BARATTE, Directeur Général, SOLVAY +

Membres du groupe de travail :

Jean-Jacques AGRICOLA (Pfizer France) – Christian ALLAIS (Institut de l'entreprise) – Jean-Yves ALQUIER (Eurosearch Consultants) – Jean AMILHAT (Electricité de France) – Jean-Louis ANDREU (Télémechanique) – Claude-André ASPAR (Boyden International) – Jacques BAYLE (CRC – Conseils Associés) – Kléber BEAUVILLAIN (Hewlett-Packard France) – Jean-Claude CABRE (Vallourec) – Bernard CAZALS (Pernod Ricard) – Daniel CHAPPUIS (Groupama) – Jean-Gérard CLAUDON (Poliet) – Martine CLEMENT (Société de Galvanoplastie industrielle) – Jacques COHEN (Télémechanique) – Vincent COSTANZO (Arjomari) – Jean-François COTTIN (Générale de Service Informatique) – Yves DE COURLON (ARJOMARI) – Pierre-Jean DELABARE (BASF France) – Solange DELIGANS (Institut de l'Entreprise) – Bernard DENOIX (Cerdi) – Michel DRANCOURT (Institut de l'Entreprise) – Xavier FONTANET (Essilor International) – Michel GALIANA-MINGOT (Sony France) – Jean GAUVIN (Solvay et Cie) – Octave GELINIER (Cegos) – Pascal GIBERT (Steelcase Strafor) – Philippe GLUNTZ (Cap Gemini Sogeti) – Gérard GRUET-MASSON (Alcatel BSG) – Jacques GUGGENHEIM (Locatel) – Didier GUIBERT (Schneider) – François GUIRAUD (Institut de l'Entreprise) – Jean-François JACQ (Europe Informatique) – Marc DE LA CHAPELLE (CRC – Conseils Associés) – René LAPAUTRE (Sedgwick SA) – Paul LECOQ (Fichet Bauche) – Etienne LEDUC (Financière Wagram Poncelet) – Pierre LEGRANDOIS (Orgaconseil) – Roland LEJARD (UAP) – Fred LEMPEREUR (Grace Industrial Chemical) – Yves DE LESQUEN (Ecco) – Manfred MACK (Groupe ABC) – Jean-Paul MARBACHER (Clemessy) – Godefroy DE NOAILLAT (Institut de l'Entreprise) – Paul OHANA (Panel France) – Francis OPPENHEIM (Sinnorga) – Gérard PEDRAGLIO (Publicis) – René PENISSON (Rhone-Poulenc) – François PERRIN-PELLETIER (Gaipare) – Jacques PERICCI (L'air Liquide) – Jean-Louis PIERUCCI (Corning Consumer SA) – Myriam PIGNAL (Institut de l'Entreprise) – Henri PRADIER (Shell France) – Jean-Pierre QUAZZA (Kodak Pathé) – Daniel RAPPANELLO (Labinal) – Alain RAVOT (Institut Pierre Guichard ; Casino) – Juliette RAOUL DUVAL (Ecco) – Jean REINHOLD (Trailor) – Patrick RICARD (Pernod Ricard) – Pierre RICHIER (Epéda Bertrand Faure) – Bernard ROCHE (BP France) – Jean-François ROVERATO (Fougerolle) – Michel STAIB (Schneider) – Jacques THEUMANN (Grace Industrial Chemicals Inc.) – Dominique TULASNE (Chambre Syndicale des Banques Populaires) – Eric DE VALENCE (Clemessy) – Jean-François WEBER (Pfizer France) – Jean WEIL (Groupement des Sociétés Immobilières d'Investissement) – Jean-Claude WEISBECKER (Essilor International) – Michel ZARKA (CRC – Conseils Associés).

*(document réalisé avec la coopération
d'Entreprise & Personnel)*