

DES INDICATEURS POUR L'ORGANISATION

Les entreprises qui mettent en place des "nouvelles organisations", qualifiantes pour le personnel, fondées sur la responsabilisation de tous, se soucient de pouvoir en mesurer les performances et les progrès. D'où la recherche d'indicateurs. Essayons de clarifier ce que l'on entend par là.

Des indicateurs pour qui ?

C'est la première question à laquelle il faut répondre : Qui veut-on doter d'indicateurs ?

La **direction** peut souhaiter se donner des indicateurs lui permettant de mesurer l'évolution et les performances de l'organisation qu'elle décide de mettre en place. L'**encadrement** peut se doter d'un tableau de bord, alignant des signes mesurables du progrès de l'organisation. Mais on peut aussi aller plus loin et vouloir doter **les équipes elles-mêmes, à la base**, de moyens de mesurer leur propre efficacité ou leurs progrès dans le fonctionnement de l'organisation.

Ici se fait un premier choix fondamental : veut-on seulement contrôler l'évolution d'un projet du management ou bien créer aussi l'auto-contrôle dans le cadre d'un projet partagé avec tout le corps social ?

A quelles conditions un indicateur est-il moteur ?

Un indicateur peut-être considéré comme une source d'information sur l'état du système (ou sur ses performances) pour un acteur qui est au-dessus ou en-dehors. Au vu de cette "mesure", il réagira en informant, en exhortant, ou encore en décidant telles mesures correctrices. L'indicateur n'est pas, dans ce cas, véritablement moteur. Comme lorsqu'un chef s'est donné des indicateurs sur le fonctionnement de son service ou de son équipe: les indicateurs ne sont alors véritablement "moteurs" que pour lui. Le reste dépendra de l'énergie et de l'autorité qu'il déploiera.

Si l'on veut que les indicateurs ou les systèmes d'indicateurs (tableaux de bord) soient moteurs pour les équipes opérationnelles, **il faut que ce soient les leurs**. On entre alors dans un autre type d'organisation, où la mesure et le pilotage par la mesure ne sont plus l'apanage du chef. Une équipe d'opérateurs n'entre vraiment dans cette logique d'auto-contrôle que le jour où **elle se dote elle-même des indicateurs** qui lui paraissent pertinents, à son niveau et selon l'analyse qu'elle a fait des leviers de régulation sur lesquels elle peut jouer.

Assurément c'est pour atteindre des objectifs qui ne sont pas entièrement définis par elle. Mais c'est elle qui se donne les moyens de son auto-contrôle. L'organisation est véritablement responsable parce qu'elle s'auto-régule. **L'indicateur n'est plus là pour juger de l'extérieur, mais pour se piloter de l'intérieur.**

L'emboîtement des indicateurs : ou comment contrôler l'auto-contrôle ?

Chaque acteur de l'organisation doit avoir, à son niveau, de quoi mesurer où il en est et comment évoluent les niveaux dont il assume le management. Mais dans une organisation responsabilisante, les indicateurs de la hiérarchie ne court-circuitent pas ceux des opérateurs. Ils les présupposent, les coordonnent, les articulent. Ils doivent même les consolider.

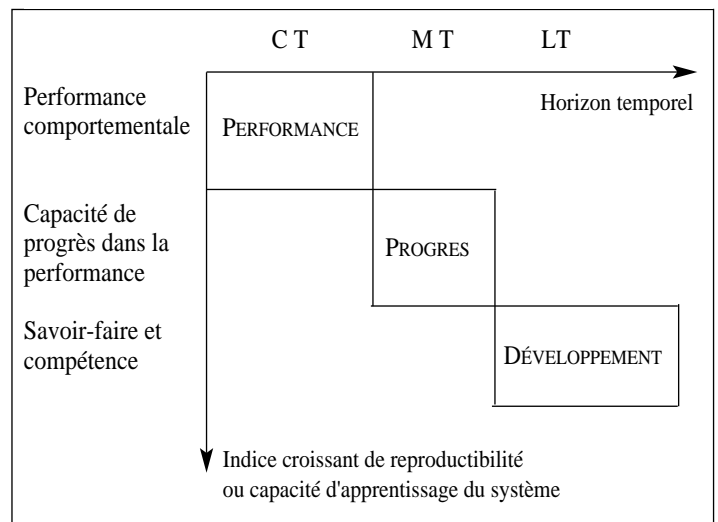
Aussi le chef doit-il suivre et mesurer à quel point ses équipes ou équipiers sont eux-mêmes en auto-contrôle ? Ses indicateurs à lui seront, entre autres : combien d'équipes se sont dotées de tableaux de bord ? Comment sont-ils exploités ? Quelles boucles de réaction provoquent-elles ? Et quelle est dès lors la "réactivité" de l'organisation ?

Des indicateurs à 3 horizons.

Une organisation qualifiante ne peut s'apprécier dans sa seule performance instantanée. Si l'on mise sur sa dynamique interne, il faut pouvoir mesurer comment elle progresse et se développe. C'est pourquoi nous proposons de distinguer 3 horizons temporels auxquels correspondent 3 types d'indicateurs :

- A. **à l'horizon du temps réel** (celui de la production): ce sont les indicateurs de performance
- B. **à l'horizon de l'optimisation du fonctionnement** (et de sa régulation): ce sont les indicateurs de progrès
- C. **à l'horizon du développement** de l'équipe, des personnes et de l'organisation: ce sont les indicateurs de croissance ou de développement.

Il nous paraît important de situer les éléments d'évaluation des unités élémentaires de responsabilités à ces 3 niveaux qui, selon le schéma suivant correspondent non seulement à 3 horizons temporels mais aussi à 3 niveaux de profondeur dans les ressources auxquelles ils font appel et qui rendent de plus en plus fiable le pronostic de la permanence ou même de l'accroissement de la performance.



Des indicateurs d'un fonctionnement de l'organisation.

L'entreprise a beaucoup d'indicateurs de coûts, de qualité, de délai. Elle est peu outillée pour apprécier des effets directement rapportés à un changement organisationnel. Nous voudrions en proposer quelques exemples :

Sur la performance :

- **le temps de réaction à l'incident** est un très bon indicateur de la "réactivité", c'est-à-dire de la façon dont une organisation réagit aux perturbations. Cela mesure l'implication et la compétence mise en oeuvre au plus près des situations opérationnelles.
- **le taux d'informations remontant d'amont en aval** sur le process de production, notamment concernant la qualité, ce qui mesure le niveau de coopération. Ou encore **le nombre d'indicateurs définis en commun par deux services qui ont à travailler en synergie**.

Sur les progrès :

- **le taux de problèmes révélés, pris en charge** et résolus de façon autonome par une équipe.

Sur le développement :

- **le taux de progression des compétences**, mesuré par la validation des compétences d'un référentiel métier.
- la mesure, par l'encadrement, du **temps passé à s'occuper de ce qui est défini comme étant de la responsabilité du niveau en-dessous**.

Les organisations nouvelles ont aujourd'hui à démontrer leurs performances face à d'autres méthodes plus classiques. Mais elle ont surtout à se doter des moyens de s'auto-évaluer et de progresser. La mesure des effets d'une organisation, à l'usage de ses membres, est une pratique décisive pour entrer dans la spirale des effets d'apprentissage. Tout est à faire en ce domaine.

Olivier du ROY.

CONDUITE DE PROJET & ENVIRONNEMENT

TECHNOLOGIES PROPRES DANS L'INDUSTRIE (TPI)

AEGIST a développé des méthodes socio-techniques de conduite de projet dans divers domaines :

- la conduite des investissements
- la conduite des changements d'organisation
- la conduite des changements dans les administrations publiques
- la conduite de projet dans le domaine de l'habitat social (en cours)

Nous présentons ici une nouvelle application de ces méthodes dans le domaine de l'environnement.

Même si elles sont très médiatisées, les préoccupations environnementales des entreprises restent un phénomène limité. A fortiori, la P.M.E. qui a du mal à gérer son développement face à un climat économique morose, sera plutôt méfiante vis à vis d'un domaine qu'elle perçoit davantage comme une menace que comme une source de progrès.

L'action des Pouvoirs Publics en la matière sera considérée plutôt comme un obstacle que comme un incitant. Le patron de P.M.E. dira le plus souvent "mettons nous en règle pour échapper à la sanction". Si ce réflexe existe aussi dans les grandes entreprises, c'est que la plupart des mesures prises par les autorités en matière d'environnement s'expriment en termes de normes ou d'écotaxes. Contrairement à ce qui se développe au niveau de la "qualité" avec les normes ISO 9000, les normes relatives à la "production propre" gardent, pour l'industriel, une connotation dominante de "coût" : un coût supplémentaire jugé inopportun, voir insupportable en période de crise.

DES JEUX GAGNANTS POUR TOUS LES ACTEURS

Le programme TPI, dont AEGIST anime en ce moment l'expérimentation dans deux entreprises "pilotes" du Nord-Pas de Calais (papeterie et équipements automobiles), tend à démontrer que cette préoccupation de protection de l'environnement peut constituer pour l'entreprise un nouveau champ de mobilisation et de progrès. Parce qu'on l'aborde de façon volontariste, en amont des contraintes normatives, on y découvre d'emblée une dynamique de jeux gagnants pour l'entreprise, pour son personnel, pour ses fournisseurs et ses

clients, et enfin pour son environnement.

- pour **l'entreprise** : image, positionnement stratégique et rentabilité; amélioration du process et de l'organisation
- pour **le personnel** : qualité de vie au travail
- pour **les riverains** : qualité de l'environnement
- pour **les clients et les fournisseurs** : qualité des produits et des emballages

TPI : UN PROGRAMME EUROPÉEN STRIDE DANS LE NORD-PAS DE CALAIS

Ce programme a été attribué au CREID (Centre de Recherche pour l'Environnement Industriel de Dunkerque) dans le cadre des financements européens STRIDE pour la Région Nord-Pas de Calais. Sa mise en oeuvre a été confiée à AEGIST en association avec SOFIE/MICON, deux bureaux d'étude à vocation européenne spécialisés en matière d'audit d'environnement.

Pour les Pouvoirs Public, il est en effet apparu nécessaire d'articuler les compétences des chercheurs réunies au sein du CREID sur des démarches de *projet* menées dans les entreprises par des consultants expérimentés. Car en matière de TPI plus que dans toute autre, l'investissement technologique ne peut se justifier qu'après avoir parfaitement situé où se trouvent les facteurs critiques de progrès dans le processus industriel et quels en sont les enjeux pour les différents acteurs concernés.

UNE DÉMARCHÉ SOCIO-TECHNIQUE QUI DÉPASSE LA NOTION D'AUDIT

Les consultants du *groupe* TPI ont développé et mis au point une méthode de *conduite de projet* qui vise à créer au sein de l'entreprise une dynamique centrée sur le concept de "technologie propre". Dépassant le concept répandu d'*audit environnement*, TPI se veut une *démarche participative* qui s'intègre naturellement dans la recherche d'excellence de l'entreprise, au même titre que la *qualité*.

On y retrouve la mise en oeuvre des principes "*socio-techniques*" qui sont particulièrement pertinents dans ce domaine-ci : en effet, de nombreuses dérives en matière d'environnement et de déchets industriels tiennent tout autant aux pratiques des hommes et à l'organisation qu'aux technologies utilisées.

AVANT L'EXPERTISE TECHNIQUE, MOBILISER LES ACTEURS

L'aspect *participatif* de la démarche se révèle tout aussi essentiel que dans les projets "qualité". Un exemple : dans une des entreprises, l'expérience TPI a été l'occasion d'une prise de conscience collective de la présence de décharges sauvages à divers endroits du site industriel. Bien que les choses soient connues et déplorées par tous, la démarche a révélé que le problème se situait d'abord en termes d'organisation du travail et de responsabilité des acteurs à tous les niveaux. C'est donc sur ces aspects, nécessitant une véritable négociation au niveau des ateliers et de la logistique, voire des achats, que va se construire la solution.

Plutôt qu'une démarche d'expert en environnement, les consultants du groupe TPI proposent au départ un audit en forme de *révélateur*. L'important, c'est d'abord de rendre *visible et accessible pour tous* l'ensemble des nuisances cachées ou non quantifiées.

Les consultants apportent les outils :

- des plans thématiques d'émission de rejets ou de stockages critiques (liquides, gazeux, solides)
- des notions de volume, de débits, de fréquence, de coût
- des outils d'analyse comparatives par rapport à l'état de l'art sur les problèmes identifiés, suivant une échelle progressive normalisée (voir diagramme ci-dessous pour un atelier de peinture).

C'est en faisant effectuer, par les acteurs de l'entreprise eux-mêmes, l'état des lieux, qu'on créera d'emblée la dynamique interne sans laquelle aucun changement de fond et aucun investissement ne sera possible.

DÉMONTRER RAPIDEMENT LA FAISABILITÉ PAR DES RÉSULTATS

Une fois l'audit mis en forme, la démarche consiste à choisir avec l'entreprise un ou deux projets prioritaires qui vont être conduits jusqu'à l'obtention des premiers résultats. Le choc des images et des chiffres doit être exploité rapidement, pour montrer la volonté du management de réaliser des progrès et d'en faire un objectif permanent de l'entreprise au même titre que la qualité.

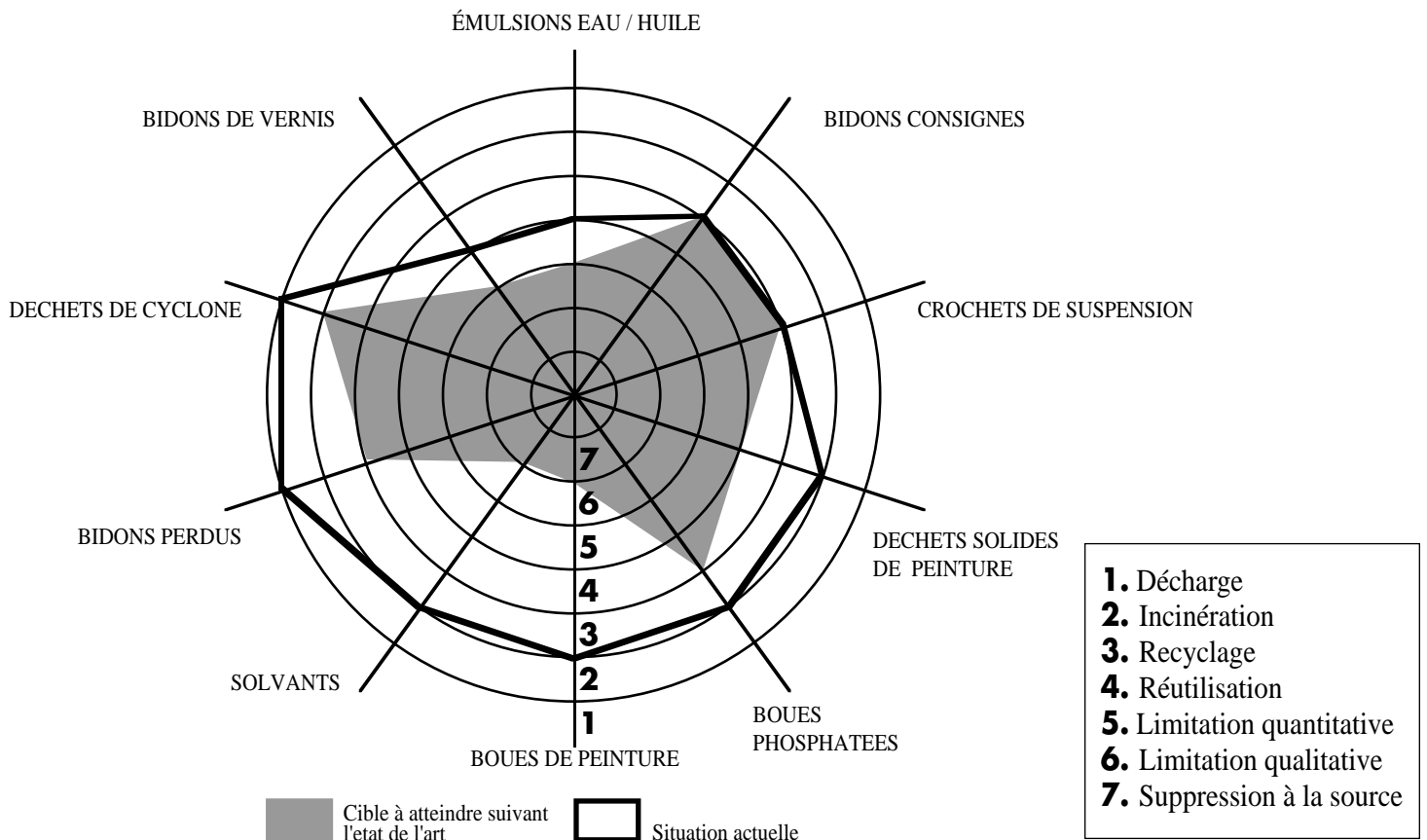
Dans chacune des deux entreprises, deux projets ont été privilégiés : l'un plus transversal qui porte sur une filière de déchets recyclables ou d'emballages; l'autre touche davantage au process et aux conditions de travail d'un atelier particulier. Ici encore l'apport des consultants se situera au niveau de la rigueur méthodologique dans la mise en forme et la conduite du projet, plus que dans l'expertise technique. La préoccupation sera d'aboutir rapidement à des résultats concrets pour crédibiliser la démarche.

TPI : ORGANISATION, NORMES OU TECHNOLOGIE

Les premières conclusions de cette expérimentation montrent la richesse d'une approche organisationnelle socio-technique en amont de la discussion sur la conformité aux normes et sur la rentabilité des investissements techniques.

Sauf en cas de situation d'urgence, mobiliser les acteurs, bien poser le problème dans toutes ses dimensions, rédiger un cahier des charges précis avant de s'engager dans une recherche ou un investissement, se révèlent des préalables essentiels en matière d'environnement. C'est à ces conditions que les chercheurs du CREID et les consultants pourront apporter une valeur ajoutée pertinente en matière d'environnement dans les entreprises.

S. REGOUT



Quelques interventions des équipes de CISTE et d'AEGIST

NORMANDIE - LABO (Lillebonne - 76)

Dans le cadre de la certification ISO9000, une PME - spécialisée dans les appareils de mesure pour les laboratoires des sociétés pétrolières - mène une réflexion prospective sur son organisation et sur la définition des métiers et qualifications (AEGIST).

DIRECTION DES RELATIONS DU TRAVAIL (Paris)

Un audit sur la communication au sein de la DRT (Ministère de l'Emploi, du Travail et de la Formation Professionnelle) a débouché sur un plan d'action concernant la Gestion des Ressources Humaines, les procédures administratives et la bureautique, le système d'information/ communication (AEGIST).

ALKEN-MAES Groupe BSN (Belgique)

Le numéro 2 de la bière en Belgique repense l'organisation de son système de distribution (AEGIST).

SEM - SERRE CHEVALIER (Serre Chevalier - 05)

Aide à l'équipe de Direction de la nouvelle Société d'Exploitation de Remontées Mécaniques (issue de 4 structures différentes) pour élaborer des choix d'organisation communs, répertoriés dans une cible globale (CISTE).

DYNASTAR - Matériel de ski (Sallanches - 74)

Conduite d'une démarche de définition des emplois et des compétences à partir de l'identification d'une cible d'organisation pour la production (CISTE)

FRANCE SALAISONS (Brignais - 69)

Construction, animation et suivi du plan de formation triennal d'une PME employant du personnel à bas niveau de qualification (CISTE).

Nouvelles organisations du travail

UNE FORMATION PAR LA SIMULATION ...

SEMINAIRE IIR - AEGIST

Paris, Hôtel Concorde Lafayette, les 28 et 29 septembre 1993

AEGIST organise avec l'aide de l'**Institute for International Research (IIR)** un séminaire intensif de deux jours sur la conception et la mise en place de nouvelles organisations du travail en milieu industriel.

Ce séminaire est destiné aux cadres préoccupés par le développement d'une organisation du travail plus *réactive* et plus *productive*, appelée **organisation qualifiante** parce qu'elle table sur le renforcement du potentiel (*empowerment*) du personnel de production. Il s'adresse donc aussi bien au directeur d'établissement, qu'aux responsables de production et de gestion des ressources humaines.

Faisant suite à une série de 4 conférences organisées sur ce thème avec IIR, AEGIST a développé un séminaire original basé sur la **simulation** d'un cas industriel vécu.

Durant deux jours, les participants seront regroupés en équipes de 8 à 10 personnes, pour être confrontés aux 3 phases essentielles de la conception d'un changement organisationnel:

1. Comment mener un **diagnostic** de l'organisation existante face aux défis externes et internes que connaît l'Etablissement ?
2. Comment faire la **projection** d'une nouvelle organisation en rupture avec les représentations classiques, qui soit à la fois une **cible** à moyen-long terme et un **schéma directeur** pour la conduite du changement ?

3. Comment concevoir et **planifier** le changement ? Sur quels acteurs et sur quels leviers s'appuyer ? Ceci, compte tenu :
 - de l'histoire et de la culture de l'Etablissement
 - des enjeux pour les acteurs (opérateurs, maîtrise, cadres)
 - des contraintes économiques difficiles que nous connaissons

Trois animateurs d'AEGIST, intervenants et pédagogues, encadreront le travail : Olivier du ROY, Michel BIZAC et Stany REGOUT. Ils seront tour à tour des acteurs apportant les éléments de vécu du cas traité, pilotant la démarche et régulant le travail de groupe, suggérant des outils méthodologiques, assurant enfin la synthèse pédagogique du séminaire.

Pour obtenir des renseignements détaillés et vous inscrire à ce séminaire, adressez vous soit à Valérie HOURCADE, conférence manager IIR à Paris; soit directement à l'un des animateurs d'AEGIST en téléphonant à notre bureau de Bruxelles (19-32) (2) 736 54 87.

Le prix d'inscription est de 9.900 FRF hors TVA. Une seconde édition est prévue les 4 et 5 novembre 1993.

Code du séminaire : "Nouvelles Organisations"
Adresse d'IIR à Paris - Responsable : Valérie HOURCADE
BP 112, F - 92106 Boulogne Billancourt Cedex
Tél (33) - (1) 46 03 14 96 Réservation (1) 41 10 88 22
Fax (33) - (1) 46 03 94 00

aegist

11, Boulevard St Michel - B-1040 BRUXELLES
Tél. 32-2-736.54.87 - Fax 32-2-734.59.16
8, rue du Mar. de Lattre - F-59800 LILLE
Tél. 33.20.30.95.05 - Fax 33.20.30.92.62

ciste

7, Chemin des Prés
F-38240 MEYLAN
Tél. 33.76.41.11.94
Fax 33.76.41.27.80

STC
europe

Socio-Technical
Consulting network
BRUXELLES, LILLE, GRENOBLE
MILAN, FRANCFORT

aegist

juin 1993