

CHANGEMENTS D'ORGANISATION : LES ENJEUX DE COHERENCE !

Olivier du ROY

Plus que jamais la transformation des organisations est à la une. Les grandes entreprises se "reconfigurent", redéplient leurs structures pour les réaligner sur les marchés. Les établissements réorganisent le travail, décroissent, regroupent, créent des équipes autonomes, remodelent les structures hiérarchiques, etc... Dans tout ce remue-ménage, il nous apparaît que la cohérence n'est pas toujours au rendez-vous. Soit que les grandes orientations de reengineering d'une Direction Centrale ne traversent pas les couches intermédiaires, percutent ou ignorent la dynamique des projets initiés à d'autres niveaux. Soit qu'une multiplicité de projets, tous légitimes et porteurs de vrais changements, dans les différentes régions ou départements d'une grande organisation ne sont pas connus, donc ni relayés, ni exploités, ni mis en cohérence.

On sait que le changement ne se décrète pas. On sait qu'il relève d'une alchimie délicate et fragile, impliquant tous les acteurs d'une organisation dans un apprentissage de nouveaux modes de fonctionnements. Comment jouer à la fois cette germination à la base et l'encadrement par une cohérence globale ? Le "reengineering" échoue dans cette ambition dans la mesure où il puise son énergie dans la culture des grands états majors éloignés des terrains et des fonctionnements locaux.

Tout ce numéro est consacré à cette problématique de la cohérence, que nous rencontrons sur presque tous nos chantiers de changement.

Nous développerons cette exigence de cohérence selon 3 grands axes :

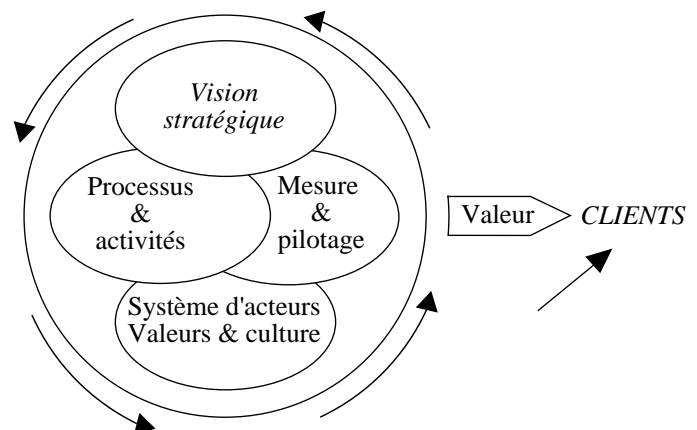
- le premier est celui de la cohérence globale d'un système organisationnel : vision stratégique, processus, systèmes d'acteurs et système de pilotage
- le second est celui de la cohérence entre les processus et la responsabilisation
- le troisième est celui de la cohérence entre les dynamiques impulsées aux différents niveaux d'une grande organisation.

1. Cohérence entre la vision stratégique et toutes les composantes de l'organisation.

La cohérence de base d'un système organisationnel, c'est celle qui aligne et boucle l'ensemble des éléments-clé de l'organisation sur les visions stratégiques de l'entreprise. Cela signifie que la **visée stratégique** (positionnement de l'entreprise par rapport à ses marchés, valeur qu'on veut produire pour ses clients, image, etc.) doit décliner toutes ses conséquences sur :

- **l'organisation des processus-clé**, structurés pour produire les coopérations transversales les plus efficaces, les plus réactives, les plus "branchées" sur les clients.
- **la dynamisation des systèmes d'acteurs**, de façon à créer la responsabilité et la compétence qui est nécessaire à la visée du service au client, mais dans un jeu gagnant pour ces acteurs internes qui en garantisse l'implication active.
- **l'adéquation des systèmes de pilotage** et d'information pour garder le cap de la visée et pour permettre, à tous les niveaux d'acteurs et dans tous les processus de piloter l'activité par des indicateurs de mesure des résultats qui soient dans la ligne des performances visées.

Le schéma qui suit illustre ces impératifs de cohérence entre les 4 sphères de l'organisation.



2. Cohérence entre la coopération dans les processus et la responsabilisation des acteurs dans toutes les couches de l'organisation

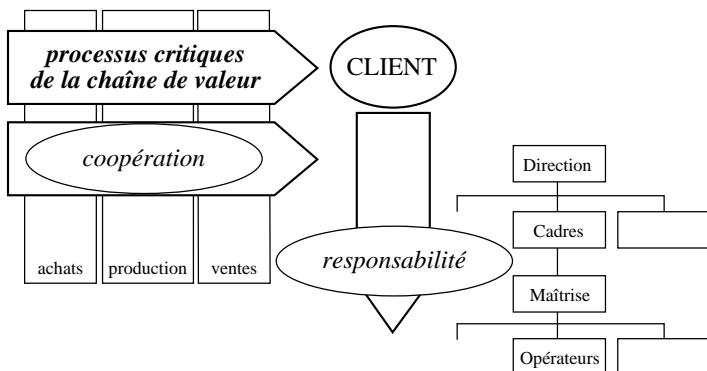
Les découloignement des organisations fonctionnelles classiques (R&D, industrialisation, achats, production, vente, service après-vente) pour les centrer sur des marchés et des clients reste très souvent un discours (quelque fois mis en oeuvre) au seul niveau du management général. Ce découloignement a peu d'effet dès qu'on descend dans la profondeur de l'organisation, où les structurations par métiers spécifiques reprennent tous leurs droits, à mesure qu'on s'éloigne des niveaux où le contact au client est frontal. Les intérêts des acteurs, dans la défense de leur métier, redeviennent dominants.

La cohérence d'un projet d'organisation se joue dès lors dans sa capacité à jouer en même temps les coopérations transversales et la responsabilisation jusqu'à la base de l'organisation. Ceci suppose - comme nous l'avons déjà développé antérieurement¹ - que tous les acteurs gagnent au change : la coopération et responsabilisation de tous doit alors apporter en échange un développement professionnel possible. C'est le jeu gagnant de l'organisation qualifiante.

Créer la responsabilité dans la profondeur de l'organisation (empowerment), c'est la condition pour que les découloignements entre pratiques professionnelles soient effectifs. Ne travailler que sur les processus (dans une logique "client") sans travailler sur les logiques d'acteurs qui les portent mène au discours exhortatif d'une certaine religion de la qualité.

Le schéma suivant voudrait montrer le double mouvement inséparable d'une réorganisation :

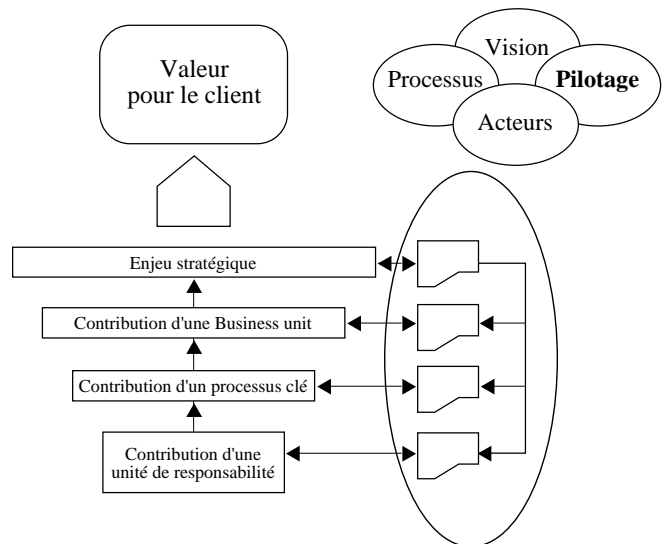
- découloignement par les processus
- irrigation par la responsabilisation



Mais ces différentes couches de l'organisation communiquent mal. Les couches supérieures connaissent mal ce qui est initié en bas. Les couches inférieures connaissent mal les orientations stratégiques d'en haut, sinon par quelques slogans ou contraintes générales : améliorer la productivité, faire de la qualité, etc...

Or, les gens du terrain auraient besoin de donner sens et durabilité à leurs projets en les accrochant aux enjeux stratégiques. Les états majors auraient besoin de connaître les dynamiques mises en mouvement à la base de l'organisation.

Tout se passe comme sur un paquebot où les officiers de la dunette connaissent le cap et le temps qu'il fait dans l'environnement. Dans la soute, on s'active en aveugle. On ne sait, ni pourquoi on doit forcer la vapeur, ni où l'on va.



Responsabiliser par des tableaux de bord rendant visible la contribution de chaque niveau à la chaîne de valeur

D'où l'exigence, que traduit le schéma ci-dessus, d'une cohérence des systèmes de pilotage, donnant à chaque niveau de l'entreprise une visibilité de sa contribution propre à la stratégie de l'entreprise. Et créant par là responsabilité et implication, parce que le sens est donné à l'action.

¹ cfr. Le reengineering revisité, Lettre AEGIST n° 10

3. Cohérence entre les démarches et les outils de pilotage à tous les niveaux de l'organisation

Un troisième champ de cohérence est celui qui relie les différents niveaux de l'organisation. Il n'est pas rare de rencontrer dans des grandes organisations (entreprises publiques ou groupes industriels) la superposition de projets de changements répondant à des logiques différentes, toutes valables, répondant toutes à de vrais problèmes, mais sans articulation entre elles.

Au **niveau des états majors** des Directions générales, on travaille sur des restructurations d'activités, sur des regroupements, acquisitions ou "joint ventures". On regroupe les départements ou les sociétés en fonction des marchés.

Au **niveau des Départements ou des sociétés**, on pense rationalisation et économies d'échelle.

Au **niveau des sites ou entreprises**, on travaille sous injonction des contraintes de productivité des niveaux précédents (mais souvent dans une vision étroite, réduite à l'exigence de réduction des coûts, en particulier des charges de main d'oeuvre).

Et l'on y développe souvent d'intéressants projets d'organisation pour remédier à des dysfonctionnements : coopérations maintenance - production, TPM, projets qualité, développement d'équipes autonomes ou de métiers enrichis.

DE LA GESTION PAR LES COÛTS À LA GESTION PAR LA VALEUR. *Stany REGOUT*

Comment réconcilier les états-majors et les hommes de terrain ?

Le langage guerrier de la compétitivité.

La récurrence des périodes de crise a conduit les dirigeants d'entreprise à exploiter systématiquement tous les gisements de productivité. Le discours du management s'est radicalisé : le *client* et la *qualité* d'un côté, les *coûts de production* de l'autre; le tout résumé dans un mot d'ordre : *compétitivité*.

Cette radicalisation est portée depuis quelques années par des outils de management plus tranchants, branchés sur une compétition qui se joue d'évidence à l'échelle mondiale. Le *benchmarking*¹, ou la façon de se comparer au meilleur compétiteur dans une activité donnée; l'*externalisation*, ou la façon d'alléger les structures en confiant à des entreprises extérieures des activités réputées non stratégiques; en poussant les choses à l'extrême, c'est la *délocalisation* d'une partie ou même de l'ensemble des activités qui est en jeu. Enfin, le *reengineering*, ou la recherche de nouveaux sauts de productivité par la refonte systématique des processus clés de l'entreprise.

Pour les groupes industriels, le but évident c'est de pouvoir se présenter au bon moment sur les marchés les plus porteurs au plan mondial, avec les armes les plus affûtées. En allant jusqu'au bout de cette logique guerrière, on affirme sans ambages que, pour survivre, il faut à tout moment pouvoir sortir rapidement d'un créneau émoissé pour rebondir dans un autre plus prometteur. En termes d'organisation, les mots clés qui reviennent le plus souvent dans ce contexte sont les qualificatifs de "*flexible*" ou encore de "*réactif*".

Des responsables de terrain écartelés...

Mais ce langage conquérant, qui s'impose de soi aux acteurs qui jouent sur la scène internationale, a du mal à trouver son emploi sur les sites de production. Sur le terrain, pour les rescapés des campagnes de productivité, il reste que, chaque jour, il faut fabriquer des produits plus variés avec pratiquement "*zéro défaut*", assurer un *service plus personnalisé* au client, le tout en veillant à la *sécurité* et au respect de l'*environnement* ! Les responsables de site se retrouvent dès lors écartelés dans le paradoxe d'un discours managérial simplificateur, face à une réalité socio-technique de plus en plus complexe à gérer.

Sur ce paradoxe, vient se greffer la question préoccupante de l'emploi. En effet, dans les pays technologiquement avancés, la main d'oeuvre reste plus que jamais la principale variable d'ajustement. Lancés dans un processus où il faut toujours faire plus avec moins, les entreprises sont au coeur de la création d'une double tension sociale : celle qui résulte de la marginalisation, ou de l'exclusion des victimes de la productivité et celle qui étire les rescapés, confrontés au cumul des défis internes et externes de l'entreprise.

Joueurs de golf contre joueurs de rugby .

Au sein des grandes organisations, nous sommes frappés de l'écart qui se creuse entre deux mondes : celui des états majors et celui des établissements.

Pour caricaturer, on est tenté d'évoquer ce qui oppose le monde du golf à celui du rugby. Le golf, un jeu individuel implacable, où il faut viser loin et dont la règle, pour les champions, relève du "*benchmarking*" à l'état pur : un chiffre caractérisant à lui seul les qualités du joueur. A l'opposé, le rugby, un jeu d'équipe où le résultat se forge dans un combat collectif toujours recommencé pour la conquête de chaque pouce de terrain.

Parce que les défis, les terrains et les règles de jeu sont devenues très différentes, les acteurs ont développé chacun leur culture et leur langage, défendent légitimement leur logique, mais ils ont du mal à jouer ensemble. Et pourtant, leurs intérêts restant intimement liés, l'effort du dialogue et de la mise en cohérence de ces deux mondes, devrait constituer leur principale préoccupation de manager.

Les impasses de la gestion par les coûts

Dans les états-majors, la mondialisation des affaires a eu pour effet d'éloigner les décideurs des transactions réelles, qu'elles soient industrielles ou commerciales. Pour ces derniers, le jeu se joue de plus en plus dans un système *virtuel*, avec une représentation très simplifiée de l'usine ou du marché. Alors que dans le *monde réel*, les acteurs de terrain sont confrontés à une complexité grandissante de l'usine et du marché. Mais cette simplification est dictée par le contexte économique. Ceci est particulièrement vrai lorsque le critère de décision qui prévaut, dans les états-majors, est le résultat financier et son corollaire : la recherche d'une position dominante sur les marchés les plus "porteurs" au niveau mondial.

Une fois définie de cette façon la règle du jeu, la machine de la gestion par les coûts se met en marche.

Le système de production sera idéalement représenté par deux ratios : le *nombre de tonnes produites (ou le volume de service presté) par personne et par an* et les *coûts de structure* de l'entité.

En milieu industriel, on y ajoutera quelques autres ratios : l'un offensif, centré sur le niveau d'investissement technologique; les autres, essentiellement défensifs, concernant le social et l'environnement. Ce sont généralement : le budget d'investissement; le *nombre d'accidents* qui, avec l'effectif et l'absentéisme, seront les seules données à caractère social prises en compte; et puis l'*environnement*, ou plutôt le coût de la mise en conformité avec la réglementation en vigueur sur le site de l'établissement en question.

Enfin, pour représenter le monde du client, à côté des ratios classiques de *part de marché*, on parlera de la sacro-sainte *qualité*, concept difficile à mesurer, mais récemment mis en boîte par le processus de certification ISO 9000.

Construite sur un système d'équations du premier degré, la machine de gestion va produire des ordres simples, légitimés par le nécessaire effort de compétitivité :

- réduire les effectifs tout en maintenant ou même en augmentant les volumes
- réduire les coûts de structure et les effectifs afférents
- réduire le nombre de niveaux hiérarchiques
- réduire les encours et les stocks tout en garantissant la qualité de service
- réduire l'absentéisme
- réduire le nombre d'accidents
- limiter les budgets d'investissements tout en développant la technologie et l'innovation
- limiter les budgets d'environnement tout en réduisant les nuisances
- limiter les dépenses de formation
- augmenter la qualité

Pauvreté du discours stratégique

L'étalon sera simple également : comme au golf, il faut pouvoir jouer "*scratch*"² et, en tout cas, il faut être au niveau ou en dessous du concurrent le plus dangereux.

Ceci s'illustre d'ailleurs très bien dans le vocabulaire exhortatif et asymptotique encore très présent aujourd'hui dans les discours d'état-major : "*compétitivité, benchmarking, qualité totale ou zéro défaut, zéro stock, zéro délai, zéro accident, usine sans structure...*". Sans oublier l'essentiel : "*le client dans l'atelier* !"

Ce qu'il y a de plus étonnant, c'est que ce langage qu'on est en droit d'attendre de tout responsable d'établissement de production ou de service, se révèle être l'unique discours de l'état-major. Il tient donc lieu sur le terrain de discours stratégique.

C'est tellement vrai, que lorsque nous sommes amenés à interroger des équipes de Direction d'établissement sur la vision stratégique de leur groupe, ils nous récitent invariablement : "*être plus compétitif, faire X tonnes avec Y personnes, réduire les stocks, réduire le taux d'accidents et supprimer les problèmes d'environnement*".

Le fait que le "*reporting*" exigé par ceux d'en haut soit très pointilleux sur ces ratios³ leur confère même un caractère dogmatique qu'il n'est pas permis de remettre en question.

Cette confusion dans les rôles débouche sur une stérilisation réciproque des deux acteurs, dangereuse pour l'entreprise. La soustraction est devenue pour tous la règle de base et il convient de l'appliquer à tout prix : on entame alors courageusement et militairement les croisades de la compétitivité, au risque de se saborder.

Les cinq croisades de la compétitivité

Première croisade : la productivité main d'oeuvre. On entendra dire par exemple : objectif 520⁴. C'est la dramatisation, les audits, les plans sociaux, les mises à la retraite, la limitation drastique des embauches; mais aussi, le gonflement soudain des intérimaires ...

Deuxième croisade : les frais de structure : On dégraisse, on cherche à soustraire tout ce qui ne fait pas partie du coeur du métier : l'informatique, l'entretien, la logistique, la formation... Cela permet de négocier les prix à la baisse, cela donne de la flexibilité et, bonne nouvelle, cela réduit encore les effectifs. Mais à quel prix : perte de réactivité, de mémoire et de savoir-faire; risque de dépendance extérieure...Et puis, est-on bien sûr de ne pas s'être désaisi de quelque chose qui sera stratégique demain ?

Troisième croisade : réduire les stocks, travailler en juste à temps. Cela oblige à se rapprocher du client. Mais est-on vraiment gagnant ? On découpe les lots, on multiplie les temps non productifs de changement d'outil... sans compter les ruptures de stock et les clients mécontents ou perdus au passage ?

Quatrième croisade : réduire le nombre de niveaux hiérarchiques. Cela devrait responsabiliser, rapprocher les décisions du terrain et, accessoirement, cela fait aussi quelques personnes en moins. Mais ceux qui restent, les a-t-on préparés à cette nouvelle donne qui remet en question les jeux de pouvoir ?

Cinquième croisade : la certification qualité, parce que tout le monde y passe...Ce qu'on y gagne en tout cas : c'est le volume de papier et de procédure...

Ces traitements de choc, réalisés souvent dans un laps de temps court, et même par vagues successives, déstabilisent les équilibres et les solidarités qui ont mis des décennies à se tisser dans le corps social d'un site industriel.

On dira que c'était nécessaire. Mais s'il n'y a pas, en contrepoint, l'espoir d'un autre équilibre, qui fait sens pour tous, il y a une grande probabilité, comme on l'a vu récemment dans plusieurs grandes entreprises, que le fil casse...

Autre danger plus grave : la litanie de la compétitivité, associée aux incontournables pertes d'emploi, risquent de tuer toute motivation, même chez les jeunes embauchés.

La brutalisation de l'organisation, renvoie à la brutalité des revendications salariales.

La notion de valeur, point de départ d'une nouvelle cohérence.

Largement véhiculée par les tenants du reengineering, la notion de valeur apparaît comme un point d'entrée novateur et fédérateur à la fois. C'est bien une autre façon d'exprimer le défi de la compétitivité, que de dire : " quelle valeur pouvons nous offrir à notre client, de telle façon qu'il nous préfère à notre concurrent, au delà de la stricte comparaison des coûts ?".

Sur le plan du langage d'abord, le concept de valeur évacue d'emblée toute la connotation négative du discours précédent. Il a aussi le grand mérite de remettre les acteurs en phase autour d'un véritable défi stratégique, qu'ils soient dans les états-majors ou dans les ateliers. Enfin il rend sa place à l'intelligence, à la créativité du personnel de l'entreprise, qui d'un coup redevient la ressource par excellence; là où l'on s'efforçait de la réduire. Bref il recrée du sens pour tous les acteurs, condition sine qua non pour construire le changement.

Parce qu'il s'agit de produire de la valeur, parce que cela nous fait sortir de l'impasse des tonnes et des francs, il nous est aussi beaucoup plus facile de repenser à partir de là l'organisation du travail.

L'exemple d'un atelier central d'entretien

Un exemple nous a frappé récemment. Forts d'avoir externalisé toutes leurs interventions d'entretien, les dirigeants d'un site industriel se posent la question du maintien de l'atelier centralisé, jugé à son tour trop coûteux. L'ingénieur responsable de l'atelier, la mort dans l'âme, se résigne à appliquer le dogme et nous interroge sur la meilleure façon de s'y prendre.

Après une écoute attentive de la chronique de cette mort annoncée, nous évoquons la valeur et le client de l'atelier. Un peu décontenancé par cette approche de marketing, l'ingénieur se prend à décliner la valeur que ses hommes peuvent apporter aux fabricants en termes de réactivité et de coopération, de par leur présence sur le site, leur connaissance de l'installation, du matériel et des hommes. Le ton change : on parle de qualification du personnel, de fiabilisation de l'installation, de standardisation des équipements critiques...

Mais tout cela avait été oublié. En effet le tableau de bord ne mentionnait que des effectifs, des coûts, des heures et un taux d'absentéisme; toutes choses qui ne résistent pas à la fureur soustractive des dirigeants !

Le reengineering à partir de la valeur à créer

La vision stratégique ayant été reformulée en termes de valeur, reconfigurer l'organisation prend tout son sens. Nous l'entendons ici comme le nécessaire investissement, centré sur les hommes et les coopérations, qui ouvrent la voie à de réels sauts de performance⁵.

La démarche s'enchaîne naturellement par la recherche des processus, qui créent cette valeur; on échappe ainsi du même coup au poids de l'organigramme traditionnel. Cela conduit à faire émerger les processus clés que sont aujourd'hui la gestion des commandes, l'innovation et l'industrialisation de nouveaux produits, le développement d'une relation personnalisée avec le client...

Ces processus seront pris comme axes de développement des nouveaux métiers de base, où, parce que le travail est recomposé autour de la valeur, l'idée du métier complet et de la coopération s'imposent de façon évidente.

Enfin, une fois redéfinie la carte des métiers base et les responsabilités qui s'y rapportent, les choix se feront plus clairs sur la nécessité des fonctions d'appui, des expertises et des rôles d'encadrement.

Pour "boucler la boucle" avec la vision stratégique, resteront à définir les indicateurs de résultats et les tableaux de bord qui permettront à chaque niveau, depuis les équipes d'opérateurs, jusqu'au management, de piloter au plus près et en cohérence, la marche de l'entreprise.

Sans doute, y aura-t-il aussi des remises en question et des décisions douloureuses. Mais, moins aveugles, moins dogmatiques, on peut penser qu'elles seront plus cohérentes, plus porteuses d'espoir et donc plus acceptables sur le plan social.

¹ Étalonnage

² Se dit d'un joueur qui sur le parcours utilise un nombre de coup égal à la référence ou au "par", ce qui équivaut au score "zéro".

³ Dans certains groupes on va jusqu'à indexer le salaire des dirigeants sur ces ratios.

⁴ 520 étant ici le chiffre qui focalisera tout l'établissement sur l'effectif cible à atteindre.

⁵ Pour ne plus dire productivité !

ægist SC

11, Boulevard St Michel
B-1040 BRUXELLES
Tél. 32-2-736 54 87
Fax 32-2-734 59 16

ægist SARL

8, rue du Maréchal de Lattre
F-59800 LILLE
Tél. 33 20 30 95 05
Fax 33 20 30 92 62

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

ægist

juillet 1995