

## COHÉRENCE “LOGIQUE” ET COHÉSION SOCIOLOGIQUE DES DÉMARCHES DE CHANGEMENT : Une entreprise de réseau face à la conduite politique du changement

Michel BIZAC • Christian MAHIEU

### Les entreprises publiques de réseau dans l'urgence de leur transformation

*Parmi toutes les entreprises, les entreprises de “réseau” jouent un rôle spécifique dans la vie économique. Elles ont la particularité de gérer des réseaux physiques et de développer des services marchands sur cette base. Souvent constituées sur le modèle du monopole national, régulé par l'État, elles sont désormais des établissements publics.*

*Ces entreprises sont actuellement confrontées à de profondes mutations qui trouvent leurs origines dans deux facteurs principaux : d'une part, le mouvement de déréglementation, et, d'autre part, les évolutions du modèle dominant de compétitivité. Ces deux facteurs ont une profonde influence sur les évolutions des modes d'organisation et de gestion des grandes entreprises de réseau.*

*Partant de l'exemple de l'une d'entre elles, nous nous interrogerons dans cet article sur les conditions pour conduire leur changement interne.*

*La question centrale est bien celle de cette lettre : comment assurer la cohérence du changement ? Mais le contexte particulier de l'une de ces entreprises, avec laquelle une collaboration étroite a pu s'instaurer au cours de la dernière période, nous amène cependant à préciser et à prolonger cette interrogation. Comment assurer une gestion cohérente d'un projet de changement, mais surtout comment passer de la gestion de projets de transformations à la conduite politique du changement ? Comment dépasser la cohérence logique du changement en construisant un compromis avec l'ensemble des acteurs sociaux de l'entreprise ? En un mot : donner au changement une cohérence et une cohésion sociologique ?*

# 1. Les entreprises de réseau face aux enjeux économiques actuels<sup>1</sup>

Les grandes entreprises de réseau inscrivent désormais leurs activités et leur stratégie dans un environnement concurrentiel largement ouvert sur le monde entier. Elles ont à articuler ces nouvelles contraintes avec des obligations de service public. La fin du monopole national et l'ouverture de ces activités à la concurrence supposent l'élaboration de nouvelles réglementations, que ce soit au plan européen ou au plan mondial. Quelles en sont les exigences ?

## 1.1. Vers la compétitivité globale et les avantages "hors coûts"

Pendant toute cette période d'entrée progressive sur le marché, l'entreprise a eu une politique de création d'une offre très diversifiée et d'un haut niveau technologique. La question qui lui est désormais posée est la suivante : pourra-t-elle aborder une phase nouvelle où il s'agit de rechercher la compétitivité en prenant en compte tous les éléments hors coûts ?

L'objectif stratégique est alors de développer des services dans autant de niches que le permet la déréglementation, mais en s'assurant que l'on réponde à une demande et à un usage identifié avant de lancer le produit/service. Dans une telle logique, on voit la politique d'innovation de produit/service changer pour se suspendre à "demande".

## 1.2. Compétitivité hors-coût, relation de service et performance organisationnelle

Obtenir un avantage compétitif dépend désormais de la création d'une offre capable de coller à une demande repérée, de précéder éventuellement une demande, de s'assurer vite de son adaptation au besoin, mais plus encore aux formes concrètes d'usage des nouveaux services conçus de façon à bénéficier d'un avantage concurrentiel. Il s'agit surtout d'établir une relation de qualité avec le client et de le fidéliser en construisant avec lui une relation durable<sup>2</sup>.

Les occasions, mais aussi les nécessités, d'établir une telle relation se présentent à des moments très différents : le contact commercial où s'initie la relation, la première difficulté où elle se teste. Ce pourra être un problème lié à la qualité du service, à la disponibilité du service offert. Ce pourra être aussi un problème lié à la transaction commerciale elle-même, à la facturation, etc.

La connaissance du client singulier, de ses usages, devient une condition essentielle des fonctionnements organisationnels eux-mêmes. La performance recherchée par l'organisation sera dès lors de faire converger toutes les contributions pour établir la meilleure relation de service.

## 1.3. Organiser la responsabilité et la compétence pour la performance

### *Organiser à partir de processus critiques*

Le principe de découpage et de repérage des processus critiques, en terme de valeur pour le client, est un puissant vecteur d'intervention sur l'organisation.

### *Une organisation basée sur des unités stables*

Définir de telles unités ne consiste plus à répartir les effectifs dans des équipes susceptibles d'être mieux "managées" au contact direct d'un encadrant de proximité. Il s'agit plutôt de les définir à partir d'une activité réelle et complète : une activité qui permet l'exercice d'une responsabilité repérée, localisée, délimitée et porteuse d'un enjeu professionnel réel.

Ce type d'entité doit être **stable** pour permettre par des apprentissages individuels et collectifs l'acquisition de la professionnalité correspondant à cette responsabilité. Le résultat visé dépend alors tout autant de la qualité des coopérations entre les unités que des contributions des activités de base.

### *Vers des métiers "complets"*

L'affirmation d'une telle responsabilité coïncide avec une professionnalité ou un métier dit "complet". Cette notion de métier "complet" correspond à l'exercice d'un ensemble de savoir-faire et de compétences très diversifiés qui relèvent de plusieurs domaines spécifiques. Ce sont bien évidemment les domaines techniques liés au contenu de l'activité elle-même. Mais ce sont aussi des domaines élargis qui coïncident à la maîtrise individuelle de la performance.

- En premier lieu, les situations de travail correspondent à l'accomplissement **d'opérations**.
- En deuxième lieu, les situations de travail correspondront aussi à du traitement individuel ou collectif **d'événements**.

Cette notion d'événement est désormais identifiée comme essentielle à l'exercice d'un métier correspondant à une activité finalisée par un résultat économique<sup>3</sup>.

- En troisième lieu, les situations de travail et les apprentissages correspondant doivent être envisagés sous leurs aspects **individuels et collectifs** (résolution de problèmes, mais aussi travail en coopération dans une activité de process,...).
- En quatrième lieu, ces différentes situations de travail prennent sens dans des **temporalités différentes**. Pour les unes il s'agira du temps direct et immédiat lié au suivi du flux ou au temps réel des activités. Pour les autres il s'agira de temps différé que les membres de l'unité pourront investir de façon différente suivant la dynamique individuelle et collective interne à l'unité.

Sous ces quatre angles de vue, on voit que toute problématique simplificatrice en terme "d'organisation du travail" qui viserait à réduire cette complexité en quelques règles, imposées de l'extérieur, ne serait pas de nature à impulser et à maintenir une dynamique collective, ce que E. Friedberg appelle "l'action organisée"<sup>4</sup>.

## 1.4. Du contrôle de la performance au pilotage stratégique de l'action organisée

### *La performance par la capacité de traiter des événements*

Faire du traitement d'événements la "matière première" de l'activité ne fait en somme que reconnaître ce qui déjà s'amorce par l'existence d'une forte autonomie dans la conduite des opérations dans beaucoup d'unités de base de l'entreprise considérée. Cette autonomie n'est pas forcément reconnue. Non reconnue, elle n'est pas davantage pilotée. Elle correspond plutôt à l'acquisition d'une marge de manoeuvre.

La mesure des résultats ne peut alors pas être considérée comme "extérieure" à l'unité et "déportée" sur une fonction d'encadrement, seule dédiée à cette fonction d'évaluation. Elle suppose une capacité collective **d'auto-contrôle**. Elle suppose aussi une co-responsabilité et un pilotage réparti<sup>5</sup>. La notion de "pilotage réparti" ne supprime pas les différents échelons de la responsabilité.

### *Opacité et orientation*

Le pilotage exercé par le niveau supérieur doit être "orienté", c'est-à-dire permettre à l'unité de donner une finalité aux actions qu'elle entreprend pour les faire cadrer avec les objectifs globaux de l'entreprise. Il s'agit en fait, par cela, d'assurer le déploiement de la stratégie et sa réélaboration à tous les niveaux de l'organisation et auprès de tous les groupes d'acteurs organisés.

### *Des actions valorisées économiquement*

La mesure qui s'opère au titre de l'évaluation prend une importance d'autant plus forte que le "produit" concerné, si

l'on se réfère au modèle de performance désormais visé par l'entreprise, n'est pas d'abord une réalité matérielle (un terminal, une connexion), une quantité réelle identifiée (un volume de communication, un chiffre d'affaires, ...), mais une **contribution spécifique à l'établissement d'une relation de service** avec un client singulier, spécifié au niveau de ses usages...

### **L'apprentissage de la mesure**

Engager les acteurs de terrain dans de telles démarches d'évaluation suppose des apprentissages. Un des aspects essentiels du pilotage sera de conduire les apprentissages individuels et collectifs au sein de l'entité.

On voit alors que les fonctions d'encadrement ont à évoluer pour aller dans le sens de cette responsabilisation collective. L'encadrement n'est pas nié dans son rôle de pilotage. Bien au contraire, celui-ci est réaffirmé dans une mission d'orientation stratégique, de facilitation des actions et d'appui méthodologique pour les unités qu'il a en charge, ainsi que d'évaluation et de valorisation économique des résultats.

Un tel positionnement institue le dialogue et l'échange autour de la performance "orientée valeur pour le client", par la redondance des savoirs de gestion. Il suppose le développement d'une véritable "culture entrepreneuriale" pour tous.

## **2. Portée et limites des projets de changement**

Le moins que l'on puisse dire c'est que l'entreprise considérée est loin d'être en panne de projet. Elle se caractérise même par une véritable profusion de grands, et de moins grands, projets dits de changement et qui concernent ses différentes activités et fonctions.

Il est intéressant, si nous voulons comprendre la portée et les limites de ces différents projets de les regarder sous trois différents angles :

- celui de la vision stratégique sous-jacente ;
- celui de l'orientation organisationnelle ;
- celui des démarches d'implication mises en oeuvre.

### **2.1. Les projets sous l'angle de la stratégie**

La stratégie, dans l'entreprise considérée, tout le monde en parle mais sans y mettre nécessairement le même contenu.

Certains réservent le terme à la seule définition de la cible d'évolution globale de l'entreprise: par exemple "être l'entreprise mondiale de référence".

D'autres y voient davantage la traduction des évolutions nécessaires en grandes orientations : par exemple "mettre le client au coeur de nos préoccupations".

D'autres encore considèrent que la stratégie doit permettre de finaliser l'action au niveau local : par exemple "les usages des clients d'une région urbaine sont d'une nature différente de ceux d'une région rurale".

D'autres, enfin, estiment qu'il n'y a de vraie stratégie que lorsqu'elle est traduite en objectifs pour tous : par exemple "réaliser sur un produit/marché défini une croissance du chiffre d'affaires de x %".

Le problème principal ne réside pas tant dans ce constat de différents points de vues présents et qui reflètent très certainement les différentes positions au sein de l'organisation. Il est davantage à situer dans l'absence d'articulation entre ces différents niveaux de préoccupation. Ce qui compte n'est pas qu'une direction générale affirme une stratégie qui sera ensuite déclinée au niveau local, mais bien davantage qu'elle mette en

place des dispositifs qui garantiront, par des allers-retours systématiques, que l'ensemble des ressources seront bien orientées sur les véritables enjeux, plutôt que sur les points de vue, forcément partiels, des différents acteurs, fussent-ils au sein de la direction générale.

Ainsi par exemple, s'il est honorable de vouloir "mettre le client au centre des préoccupations", il le serait tout autant d'animer aux différents niveaux de l'entreprise une démarche de réélaboration de cette stratégie/orientation qui permettrait de la spécifier en fonction des marchés (les "particuliers", les "professionnels", les "entreprises"), des particularismes locaux (distinguant par exemple les zones urbaines des zones rurales) et de la proximité/distance des membres de l'entreprise vis-à-vis des clients.

Le faire, c'est se permettre de découvrir que la vraie stratégie de demain est peut-être de se construire des cultures de service spécifiques en fonction des usages des clients. Le faire, c'est se doter d'une démarche de construction de la stratégie qui se distingue d'une logique taylorienne dans laquelle le "central" définit tout jusqu'à la procédure et où le "local" est chargé d'appliquer "intelligemment" ce qui a été défini. Il s'agit de fait d'une situation où l'acteur local se voit dénié le droit de co-élaboration en fonction de ses spécificités locales.

C'est aussi se doter d'une démarche de construction de la stratégie qui s'oppose à une logique du type "pensée unique", dans laquelle un même costume doit aller à tout le monde quelle que soit sa taille. Ce risque est fortement induit par la référence à la moyenne nationale, ou, sur un autre plan, par la procédure standard à appliquer quelle que soit la situation.

Si la description ci-dessus correspond au modèle dominant, remarquons qu'ici ou là, tente de se construire une autre façon de penser et de faire vivre la stratégie. Deux exemples permettent de l'illustrer ces tentatives.

Dans un cas, une direction ou un service de direction générale initie, simultanément dans plusieurs entités locales, une démarche de réflexion-action sur les conditions socio-organisationnelles du changement afin d'amener l'équipe des responsables à penser sa stratégie locale de changement. Ce faisant, l'équipe des responsables est placée en situation d'analyser la stratégie de l'entreprise et de voir en quoi elle est d'application pertinente ou pas (par exemple, constater que le local urbain frontalier n'est pas le local rural du centre du pays...).

Dans un autre cas, une entité locale a procédé à une analyse fine de son positionnement stratégique par rapport au service proposé aux clients. De ce travail, il est apparu que l'axe stratégique principal (à l'exclusion de tout autre) était de ramener l'entité locale au niveau minimal d'une prestation de service fiable pour les clients. Et c'est seulement à partir de cette remise en ordre, que l'entité locale pourra, à sa manière, intégrer et développer les axes stratégiques de l'entreprise.

### **2.2. Les projets sous l'angle des transformations de l'organisation**

Dans notre entreprise il revient à un projet spécifique, désigné comme tel, de conduire l'évolution de l'organisation. Nous pourrions longuement développer et illustrer les attentes que ce projet a suscitées dans l'ensemble de l'entreprise : toute réflexion sur l'organisation était en effet focalisée sur les propositions perçues comme centrales qui devaient émerger de ce projet, à savoir l'évolution de la structuration des établissements opérationnels.

Comme la représentation dominante de l'organisation l'assimile à la structuration des établissements, ce n'est qu'au moment où la mission publie ses premières propositions que l'organisation devient peu à peu un enjeu au sein de l'entreprise.

Le projet s'imprègne alors des aspects les plus novateurs apportés par la vague récente du "Business Process Reengineering". Le mot clé est ici "processus". Toutes les fonctionnalités actuelles et à venir, doivent prendre leur sens comme autant de processus qu'il s'agit de repérer, de décrire, de modéliser et sur lesquels il faut bâtir une nouvelle organisation. On voit ainsi que cette "approche processus" doit pouvoir très vite, pour rassurer dès que possible les responsables actuels et futurs, donner une visibilité de ce que seront les établissements de demain.

Dans un premier temps, **le processus tient lieu "d'image de l'organisation"**. Il suffirait de coordonner horizontalement des activités précédemment coordonnées verticalement et de façon hiérarchique pour que s'opère le renversement attendu de l'organisation. La justification d'un tel renversement repose entièrement sur la finalité que l'on introduit pour tout processus : être orienté vers le client final.

La réflexion se centre ensuite sur les **modalités de la coordination**, en ajoutant alors à la démarche processus une logique de management qui, toute aussi novatrice qu'elle puisse être pour des cadres en mal de perspective, ne pourra pas se mettre en phase avec les représentations des agents affectés à des activités inchangées, et mobilisés, malgré eux, dans des processus qui leur resteront opaques. La reconfiguration par processus client peut elle se réduire, pour les agents, à passer d'un mode de coordination verticale à une coordination horizontale, même tirée par le client final, alors qu'ils demeurent des objets passifs ?

De fait, comme nous le verrons, certains parmi eux, et parmi l'encadrement de proximité, sous la pression des exigences du client, ont déjà commencé à transformer le contenu de leurs activités et leurs modes de relation. Ils s'investissent alors dans des démarches anticipatrices d'analyse et de résolution de problèmes que "l'organisation" officielle ne reconnaît pas.

Ils mobilisent des compétences qui restent, elles aussi, non reconnues et non validées.

Seul un tel développement des pratiques professionnelles, soutenu et impulsé par "l'organisation", permet d'envisager que l'ensemble des acteurs trouvent les voies, non pas de la reconfiguration définitive et ultime, mais d'une démarche permanente de développement continu de l'organisation.

Le risque ici est bien une insuffisante problématique de ce qu'est une "orientation client", à savoir la mobilisation des activités, d'une part, pour l'anticipation des demandes du client par la connaissance prévisionnelle de ses usages et, d'autre part, dans l'établissement d'une relation de service avec lui. Cette connaissance concrète et singulière des usages du client et des conditions spécifiques d'établissement d'une telle relation de service doit être mobilisée non seulement lors du contact commercial mais aussi lors d'interventions diverses sur le Réseau.

### 2.3. Les projets sous l'angle des démarches de changement

Sur le plan de la démarche de changement, l'entreprise considérée se caractérise par la multiplication de tentatives qui ont été initiées à différents niveaux de l'organisation. L'analyse succincte de trois actions nous donne une indication sur les visions en présence en matière de politique du changement.

Relevons quelques traits significatifs qui caractérisent ces trois actions. Toutes trois font un triple constat de base identique sur la nécessité du changement et sur certaines de ses conditions :

- pour affronter l'avenir (au delà de l'an 2000) l'entreprise doit changer dans ses manières de travailler,
- ce changement doit pouvoir être mis en oeuvre au niveau local (des différentes entités),
- ce changement doit concerner l'ensemble du personnel de l'entreprise.

Par contre, elles se différencient sur les démarches de changement proposées.

#### CES DIFFÉRENCES SONT REPRISES DANS LE TABLEAU COMPARATIF PRÉSENTÉ CI-DESSOUS

	ACTION 1	ACTION 2	ACTION 3
Pilotage du changement induit	Le pilotage par la cohérence centrale	Le pilotage par l'expression de ce que veut le corps social	Le pilotage par la connaissance et la compréhension du corps social
Messages de participation véhiculés	<i>"Travaillez dans des projets que la D.G. vous propose"</i>	<i>"Exprimez-vous et proposez"</i>	<i>"Faites nous comprendre"</i>
Positionnement de l'action de changement dans l'entreprise	Mission auprès du DG avec des relais en local	Mission auprès du DG avec des relais en local	Action pilotée par un service de la DG en partenariat avec les entités locales
Les résultats attendus	La labellisation des "vrais" projets de changement en central La multiplication des projets labellisés en local	L'expression interactive dans toute l'entreprise pour proposer une vision plus implicative du changement	L'accumulation de connaissances pour construire localement avec les acteurs de terrain des actions de changement pertinentes

Le propos ici n'est pas de mettre en cause leur légitimité et leur utilité. Toutes, de leur point de vue, constituent une réponse sur le plan de la démarche du changement. Mais celle-ci est trop partielle, et ce d'autant plus qu'il y a manifestement entre elles une absence de transversalité. Un peu comme si, devant la difficulté que l'entreprise éprouve à se constituer une vision et une stratégie cohérente pour le futur (au plan, par exemple, de l'articulation entre environnement concurrentiel, stratégie produit/marché, organisation interne, mode de fonctionnement, système de pilotage, compétence et savoir-faire...), chacun essayait pour lui-même de se construire une vision. Un peu comme si la multiplication d'actions, mêmes différentes, pouvait constituer à terme un ensemble cohérent qui tiendrait lieu de vision.

Actuellement l'entreprise est entrée dans une nouvelle phase de son évolution au sens où elle propose une nouvelle " brique " à son projet de changement global : les objectifs et les contenus de l'évolution de l'organisation.

Un début d'articulation commence donc à se faire entre sa stratégie par rapport à la concurrence, sa stratégie produits / marchés et sa stratégie organisationnelle. A ce titre, cette phase est novatrice et porteuse d'espoir pour les acteurs de l'entreprise. Elle le restera d'autant plus qu'elle sera capable d'élaborer dans son déroulement des démarches d'implications réelles du local et des différents acteurs au-delà de simples opérations de communication.

C'est ici que se joue la faisabilité socio-organisationnelle du projet. L'entreprise aura-t-elle la capacité de passer **d'une cohérence logique** qui s'impose à tous (et s'exprime par des affirmations du type : " c'est le client, c'est le marché, c'est la concurrence qui l'impose ") à **l'élaboration d'une cohésion sociale** (Quel contrat social propose-t-on qui permette à chacun d'être partie prenante de l'évolution de l'entreprise ? Quelle prise en charge des nouveaux enjeux et objectifs ?) Et cette cohésion sociale est d'autant plus importante à élaborer aujourd'hui que la place des acteurs de l'entreprise dans les démarches de changement peut se résumer aux constats suivants :

- Les personnels ouvriers et employés ont, dans le meilleur des cas, le statut d'observé, de sondé, d'écouté, de formé, d'émetteur, voir d'analyste de situations. Ils sont des spectateurs dont on sollicite le regard.
- Les agents de maîtrise sont en général touchés par les différents projets, mais rarement ou pas consultés.
- Les cadres, qui constituent une catégorie touchée par les projets, sont cependant peu consultés, même si leurs avis sont pris en compte.
- Enfin, seuls les cadres supérieurs se sentent très majoritairement consultés et concertés sur les différents projets de changement.

### 3. De la cohérence du projet à la cohésion sociale des acteurs

Telles sont les limites des principaux projets de changement porteurs d'une cohérence. Reste à voir dans quelle mesure les acteurs sont prêts à entrer dans le jeu et à s'investir dans le changement ? Pour cela, dépassons les conditions techniques de faisabilité socio-organisationnelle des démarches mises en oeuvre, pour envisager les conditions sociales de la mobilisation et de l'implication des différents groupes professionnels.

### 3.1. Crise, décomposition et recomposition des groupes professionnels

Le changement dans l'entreprise recompose des collectifs susceptibles de s'impliquer dans ces transformations, de peser sur elles et de les faire évoluer de façon à les rendre acceptables. Cela suppose donc une recomposition des rapports entre des groupes d'acteurs, eux-mêmes en transformation.

Il en résulte une profonde décomposition des groupes professionnels et un bouleversement de leurs rapports respectifs. Certes, des activités nouvelles apparaissent. Certaines font l'objet d'une promotion interne.

Mais les personnels affectés n'y trouvent pas automatiquement matière à une identification individuelle et collective ce qui permettrait de recomposer de nouveaux groupes professionnels et induire des comportements organisationnels collectifs. Les disparitions des filières traditionnelles de promotion sont davantage perçues que celles qui se recomposent potentiellement.

### 3.2. Des groupes professionnels en divergence

Une analyse des groupes professionnels a été menée. A titre d'illustration, l'un d'entre eux montre combien les représentations sont contrastées sur les points évoqués précédemment. Ce sont **les agents en charge** des activités les plus centrales des services intermédiaires de **contrôle-commande**.

Ils expriment très majoritairement le désir "de s'impliquer dans les évolutions de l'entreprise" ainsi que de participer à la définition et à la mise en oeuvre des orientations stratégiques. Ce sont eux qui mettent le plus en avant la dimension collective de leurs activités. Ce sont eux aussi qui se sentent le plus "maîtres de leur travail".

Cela traduit le fait que ces agents appartiennent aux catégories-clé des processus techniques traditionnels de l'entreprise. Ils se sentent "les moins contrôlés" dans l'exercice des activités liées à ces processus ; ce que leur concède un encadrement intermédiaire et de proximité qui a peu de prise sur eux.

Alors que ces agents expriment un plus grand désir que d'autres de participer à la construction des orientations stratégiques, ce sont ceux qui ont la moins grande conscience de l'impact futur de l'évolution stratégique de l'entreprise, en tout premier lieu l'ouverture à la concurrence. Ce sont aussi les groupes qui ont le moins de contacts directs et personnels avec les clients.

Par ailleurs, ces agents ont été profondément touchés par des projets liés à l'évolution des technologies caractéristiques du type de réseau concerné. La compacité et la fiabilité des nouveaux équipements ont entraîné de profonds réaménagements dans les structures opérationnelles d'exploitation du réseau. Dans le même temps l'importance stratégique de leur technicité a été mise à mal par la montée des nouveaux services "finals" d'utilisation et la sophistication des activités et des compétences induites par ces services.

### 3.3. Activités émergentes et nouvelles pratiques professionnelles

Des évolutions se font jour qui coïncident avec l'émergence d'activités nouvelles ou repositionnées, parce que désormais considérées comme stratégiques au sein de l'entreprise. Ces activités interviennent dans des processus qui sont eux-mêmes, soit nouveaux, soit à finalité nouvelle, à savoir "orientée client".

Les différents groupes professionnels, dans l'exercice de leurs activités, ont à faire face à des contraintes nouvelles. Ces contraintes sont celles générées par la pression des clients que l'entreprise entend désormais "mettre au centre de ses préoccupations". Des expérimentations s'opèrent, des initiatives sont prises, souvent en l'absence de cadres bien précis.

Les fonctionnements innovants auxquels aboutissent celles-ci se heurtent alors souvent aux directives impulsées du sommet. Elles tentent de répondre aux mêmes exigences, mais dans un sens qui restreint donc les possibilités de qualification, de responsabilisation des acteurs de terrain et de recomposition des groupes professionnels.

Ces fonctionnements nouveaux, désormais requis par la montée des exigences en matière de relation de service et de création de valeur perçue par le client, concernent l'organisation et la gestion du traitement des événements marquants de l'activité, la mise en oeuvre d'une intelligence collective pour l'analyse des besoins et des usages du client ainsi que l'organisation de la coopération, entre les différents acteurs, autour d'actions correctrices et de développement.

### Un exemple d'activité émergente : "l'analyse"

Dans l'entreprise considérée, on voit ainsi monter l'exigence de nouvelles fonctions "d'analyse" dans la mise en oeuvre des processus, et ce dans les trois types d'activités constitutives de l'entreprise de réseau.

L'émergence de ces nouvelles fonctions d'analyse traduit d'abord la nouveauté de situations créées par la confrontation directe au client dans sa singularité. Elle traduit aussi le caractère expérimental et tâtonnant des démarches de connaissance des usages par le client des produits et services vendus. Les produits et services proposés aux clients présentent une grande diversité. Par delà cette diversité, les modes d'usage spécifiques qu'ils induisent chez les clients sont encore plus proliférants.

Ces usages sont nouveaux, les références sont à construire. Le niveau central formé par la D.G. et ses directions fonctionnelles n'apparaît pas plus armé que les acteurs de terrain pour faire progresser cette connaissance fine des usages. Les nombreuses médiations qui structurent l'organisation fonctionnelle placent même le niveau central en retrait par rapport à ce nouveau mode de connaissance.

Les connaissances, qu'il s'agit désormais de structurer, naissent de la mise en oeuvre d'une relation, directe ou indirecte, avec le client. Elles se forment par apprentissage des besoins du client, de ses modes d'usage des produits/services. Elles ne peuvent être que très imparfaitement et très transitoirement stabilisées, dans la mesure où les exigences du client proviennent d'usages parfois paradoxaux qu'ils font de ces produits/services. De plus ces exigences sont croissantes et les réponses mises en oeuvre souvent en retard sur des modes d'usage qui évoluent plus vite. Ainsi, la connaissance fine des usages, et donc des réponses concrètes et rapides à y apporter, ne peut être le fait que des acteurs de terrain.

Aussi doit-on s'interroger sur la façon dont ces fonctions d'analyse sont progressivement organisées. Le sont-elles en cohérence avec les orientations définies précédemment ?

- Soit on les spécialise et on les concentre sur un nombre limité de personnes, voire même sur un seul individu.
- Soit, à l'inverse, on fait de cette capacité de traitement d'événements le coeur de nouvelles spécialités et on la répartit au sein d'une unité responsabilisée autour d'un métier complet.

Les situations observées nous montrent autant de solutions différentes.

A ces différentes formes d'organisation correspondent des modèles différents de la compétence :

- La compétence sera-t-elle envisagée uniquement comme relevant de savoirs et de savoir-faire techniques que les domaines de technicité reconnus soient technologiques, informatiques, voire même liés à de nouveaux contenus d'évaluation économique ?
- Ou bien sera-t-elle reconnue comme la capacité de mettre en relation des situations spécifiques à des séquences d'événements, en mettant les savoirs professionnels en relation avec cette capacité ?

## 4 Comment s'y prendre ?

Répondre à cette question c'est allier cohérence et cohésion sociale dans la mise en oeuvre du changement par un système d'action qui lie fortement trois plans :

- la construction de la cohérence,
- l'appropriation collective,
- la pédagogie de l'action.

De quoi s'agit-il ?

### 4.1. Construire la cohérence

Quand on parle du travail sur la cohérence on fait souvent référence à celui qu'une équipe de "managers" doit faire à son niveau, à la nécessité de mettre en place un outil de planification centrale comme seul moyen de garantir cette cohérence. Et de fait, la cohérence dont il est question est à situer essentiellement à partir de la vision stratégique dont une équipe de dirigeants doit se doter et aux moyens de la faire partager plus largement. En outre, cette cohérence dans la vision stratégique concerne souvent le marché, les clients, la concurrence, les alliances, c'est-à-dire les variables d'environnement. Plus rares sont les références faites à l'organisation et au mode de fonctionnement interne.

De notre point de vue, ce n'est pas à ce seul travail de mise en cohérence qu'il faut faire appel. Construire la cohérence, c'est redéfinir les activités et les processus en ligne avec les orientations stratégiques. Puis développer des logiques d'acteurs et des jeux gagnants qui garantissent la mobilisation sur les enjeux stratégiques. Enfin, c'est doter l'ensemble des moyens de pilotage qui, à tous niveaux, rendent visibles les performances attendues et permettent d'ajuster l'action.

Les mouvements de mise en cohérence que nous décrivons ne se réduisent pas à la "déclinaison" des objectifs. Il ne saurait y avoir la vision stratégique réservée au "top" et la mesure pour piloter au niveau des agents de maîtrise. **Il y a, à chaque niveau de l'organisation, à construire la cohérence** en intégrant et interpellant simultanément les niveaux du dessus et du dessous. En effet, comme le remarque Philippe Zarifian : *"la stratégie dépend moins que jamais d'un mythique pouvoir de décision de la direction de l'entreprise. Elle se construit dans la manière dont des actions locales performantes peuvent être explicitement et consciemment associées, à travers les processus transversaux qu'elles animent, à une action globale pertinente du point de vue des attentes d'une clientèle"*<sup>6</sup>.

Ainsi, quel que soit le point d'entrée du changement et quel que soit le niveau d'acteur considéré, il y a nécessité de faire un travail de cohérence en interpellant les autres aspects et niveaux à prendre en compte.

## 4.2. Appropriation collective

Le deuxième plan, celui de l'**appropriation** collective, découle du précédent, et, en même temps, l'engendre. En effet, la vraie question qu'il convient de se poser est bien celle de la mise en mouvement des acteurs. Or pour qu'elle soit une réalité, il faut pouvoir créer les conditions d'émergence de nouvelles représentations en matière de responsabilité, de nouvelles compétences requises et d'enjeux stratégiques sur lesquels se positionner.

Comment y arriver, si ce n'est en pensant différemment la démarche de changement, c'est à dire en passant d'une approche où le changement est pensé et planifié par le haut, à celle qui est préparée aussi en repartant des problèmes vécus au quotidien par les différents acteurs de terrain.

Le faire, c'est créer les bases d'une appropriation active qui soit autre chose que l'adhésion à la charte " X " ou " Y ", ou que la soumission aveugle au diktat du " client au centre des préoccupations " quelle que soit la situation organisationnelle des différents acteurs. Le faire, c'est donner à chacun individuellement et collectivement quel que soit son niveau, les moyens et le pouvoir de devenir les acteurs de leur propre changement<sup>7</sup>.

## 4.3. Pédagogie de la découverte active

Le troisième plan est celui de la **pédagogie de l'action**. En effet, nous avons trop tendance à privilégier une approche à la fois scolaire et séquentielle du changement là où il nous faudrait opter davantage pour des approches du type " essai - erreur - capitalisation de l'expérience acquise ".

Mettre les gens dans des situations de responsabilités nouvelles, en relation avec des interlocuteurs nouveaux, dans une logique de service. A partir de là leur faire faire l'expérience de leur autonomie et de leurs responsabilités. Analyser avec eux les difficultés rencontrées, apporter les méthodes et connaissances nécessaires. Cette pédagogie "en marchant" est la seule qui rende "acteur". Elle suppose le droit à l'erreur, mais le devoir, ensuite de l'analyser.

N'est-ce pas ainsi que nous avons appris à marcher ? Avancer pas à pas en fonction d'un but et de l'expérience accumulée lors des " essais - erreurs " réalisés antérieurement, en osant l'acte de la marche, l'apprenant comme l'enfant prend un risque sans avoir nécessairement un mode opératoire lui décrivant la bonne manière de s'y prendre. Ce faisant, il s'approprie progressivement l'espace et les règles qui y sont pratiquées. Il y découvre ensuite des liens entre les objets et les personnes qu'il rencontre et les actes qu'il pose. Il mesure les effets qu'il produit, les résultats qu'il obtient, les contraintes qu'il doit assumer. Il se constitue ainsi une cohérence d'ensemble qu'il lui permet de modifier ses représentations du monde environnant, de son mode de fonctionnement et des pratiques et comportements qu'il doit mettre en oeuvre pour y vivre.

Cet exemple a l'avantage d'illustrer qu'il est possible d'initier des démarches de changement avec les acteurs quels qu'ils soient, pour autant que l'on privilégie des mises en situations actives qui sont bien évidemment orientées sur les enjeux principaux de l'entreprise mais qui sont aussi des moments privilégiés de **création de sens** pour tous. Le futur organisationnel n'est écrit nul part hormis dans les expériences individuelles et collectives mises en perspective par les acteurs directement concernés.

Construction de la cohérence, appropriation collective et

pédagogie de l'action constituent donc les trois plans qu'il faudrait pouvoir animer dès aujourd'hui afin de permettre une meilleure prise en compte du système d'acteurs dans la perspective d'un véritable développement de la cohésion sociale.

## En guise de conclusion :

Quels modes spécifiques d'intervention sociale faut-il expérimenter pour conduire un tel changement ?

Une conduite du changement qui vise la construction d'un compromis avec l'ensemble des acteurs sociaux dans de telles grandes entreprises de réseau requiert l'ouverture de l'action de conseil à de nouvelles formes d'intervention en entreprise. Celles-ci doivent rendre les différents niveaux de personnels réellement acteurs d'une élaboration collective sur lesquels ils doivent pouvoir peser.

Les modes d'intervention doivent permettre de construire l'autonomie de ces acteurs et aider à l'élaboration collective des compromis sociaux nécessaires, sur la base de visions confrontées, négociées et partagées ; des visions associant des représentations de la performance, des contributions et des rétributions à court terme et suivant des trajectoires permettant aux acteurs de tous niveaux de contrôler leur propre devenir.

A titre d'exemple, on peut citer parmi ces nouvelles formes d'intervention :

- des conduites d'expérimentations décentralisées,
- des démarches de formalisation et de validation de pratiques professionnelles émergentes,
- des interventions s'appuyant sur de l'analyse sociale en local qui permettent une élaboration stratégique par le local.

D'autres sont à imaginer avec les acteurs de terrain.

## NOTES

<sup>1</sup> Une entreprise de réseau c'est l'intégration de trois types d'activités :

- des activités liées à la construction et à la maintenance d'infrastructures,
- des services intermédiaires de contrôle-commande. Leur fonction est d'optimiser l'utilisation de l'infrastructure, de l'activer en vue d'opérer l'intermédiation promise par le réseau,
- des services "finals" d'utilisation, dont la vocation est de fournir des prestations différenciées et adaptées aux différentes catégories de clients. Ces services mobilisent les infrastructures et plus particulièrement les installations de desserte locale.

Cf. Nicolas Curien : "Introduction", in "Economie et management des entreprises de réseau", sous la direction de N. Curien, Economica, Paris, 1992, p XIX.

<sup>2</sup> Cf. sur ce point l'ensemble des travaux de Jean Gadrey, notamment, sous la direction de Jacques de Bandt et Jean Gadrey : "Relations de service, marchés de services", CNRS Editions, Paris, 1994.

<sup>3</sup> Cf. Pierre Veltz et Philippe Zarifian : "De la productivité des ressources à la productivité par l'organisation", "Revue Française de Gestion", janvier-février 1994.

<sup>4</sup> Cf. Erhard Friedberg : "Le pouvoir et la règle, dynamiques de l'action organisée", Editions du Seuil, Collection Sociologie, Paris, 1993.

<sup>5</sup> Pour une présentation plus précise de ces modes de pilotage, cf. un prochain article.

<sup>6</sup> Philippe Zarifian : " Le modèle de la compétence : une démarche inachevée", in Le Monde , Initiatives, 1 mars 1995.

<sup>7</sup> Cf. Michel Crozier : "La crise de l'intelligence bloquée : essai sur l'impuissance des élites françaises à se réformer", Interédition, Paris, 1995.

# QUELQUES INTERVENTIONS DE L'EQUIPE D'AEGIST

## GIB GROUPE (GRANDE DISTRIBUTION - BRUXELLES)

Animation d'une démarche "pilote" de management par les objectifs (MBO), dans le cadre de la réorganisation du centre informatique du groupe (MIS)

## BALTEAU - GEC ALSTHOM (TRANSFORMATEURS DE MESURE- BEYNE HEUSAY- BELGIQUE)

Animation du travail d'auto-diagnostic par l'équipe de direction et élaboration d'un projet collectif d'organisation.

## SNCF (RÉGION PARIS SUD-EST)

Appui à la conduite du projet de rénovation de la ligne à grande vitesse Paris-Lyon; focalisé en particulier sur l'approche socio-technique de l'organisation du travail à développer pour ce chantier de nuit de longue durée et sur la concertation sociale qui s'y rapporte.

## GROUPE RHÔNE POULENC (CHIMIE - DIVERS SITES INDUSTRIELS FRANÇAIS)

Conception et animation d'un séminaire centré sur la conduite des changements d'organisation, comportant : la visite d'une expérience innovante, la simulation de la démarche à partir d'un cas industriel et un accompagnement des participants dans le projet qu'ils mènent sur leurs sites respectifs.

## THANN & MULHOUSE (CHIMIE - LE HAVRE)

Animation d'un programme de *formation - action* destiné à aider l'encadrement de proximité à s'approprier les nouveaux rôles induits par un changement d'organisation.

## SPIE TRINDEL (BTP ENSEMBLIER ÉLECTRIQUE - DIVERSES RÉGIONS DE FRANCE)

Animation d'un programme de *formation-action* pour un groupe de cadres et agents de maîtrise, chargé de développer des démarches et des outils visant l'amélioration du fonctionnement des équipes de chantier et la valorisation des personnels.

## ALUMINIUM PÉCHINEY RHÉNALU (USINE DE MONTREUIL-JUIGNÉ)

Une équipe d'Aegist accompagne depuis un an la réorganisation d'un site de filage d'aluminium qui se recentre sur des produits à plus haute valeur ajoutée et requalifie l'ensemble de sa main d'oeuvre dans une organisation plus réactive, plus solidaire, à partir d'outils de pilotage de la performance, au niveau des secteurs ou lignes de production.

## JOURNÉE AEGIST (12 DECEMBRE 95)

### RECONFIGURER L'ORGANISATION ET PILOTER PAR LA PERFORMANCE

*L'équipe Aegist organisera à Paris, le 12 décembre 95, une journée d'échanges sur ce thème.*

*Y seront présentées et discutées des expériences d'entreprises qui reconstruisent leur processus de planification stratégique et leur organisation de façon à créer du sens et de l'implication à tous niveaux. Un des défis majeurs des organisations nous paraît être de créer à la fois un véritable pilotage stratégique, de donner une visibilité à tous sur ces enjeux et, dans les nouvelles organisations, de manager les équipes par les résultats.*

*La lettre 12 d'AEGIST, en novembre, sera consacrée à ce sujet.*

*Si ce sujet et cette date vous conviennent, réservez déjà cette journée dans votre calendrier et faites-le nous savoir.*