



HAL
open science

Conception d'un modèle équilibré de performance : des leviers innovants en matière de management des hommes

Stéphanie Ibanez-Pascual

► To cite this version:

Stéphanie Ibanez-Pascual. Conception d'un modèle équilibré de performance : des leviers innovants en matière de management des hommes. Humanities and Social Sciences. Arts et Métiers ParisTech, 2008. English. NNT : 2008ENAM006 . pastel-00004321

HAL Id: pastel-00004321

<https://pastel.hal.science/pastel-00004321>

Submitted on 5 Dec 2008

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Ecole doctorale n° 432 : Sciences des Métiers de l'Ingénieur

THÈSE

pour obtenir le grade de

Docteur

de

l'École Nationale Supérieure d'Arts et Métiers

Spécialité "Génie Industriel"

*présentée et soutenue publiquement
par*

Stéphanie IBANEZ-PASCUAL

Le 2 avril 2008

**CONCEPTION D'UN MODELE EQUILIBRE DE
PERFORMANCE : DES LEVIERS INNOVANTS EN MATIERE DE
MANAGEMENT DES HOMMES**

*Directeur de thèse : Jean-Michel RUIZ
Co-encadrement de la thèse : Rémy GAUTIER*

Jury :

Patrick TRUCHOT, Professeur à l'INPL

Zohra CHERFI, Maître de Conférences à l'UTC

Jean-Michel RUIZ, Professeur à l'EGIM, Marseille

Rémy GAUTIER, Maître de Conférences – HDR à l'ENSAM Paris

Robert DUCHAMP, Professeur à l'ENSAM Paris

Bernard YANNOU, Professeur à l'Ecole Centrale Paris

Rapporteur

Rapporteur

Directeur de thèse

Co-Directeur de thèse

Examineur

Examineur

Laboratoire Conception Produits Innovation
ENSAM, CER de Paris

REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier Madame Z. CHERFI, Professeur de l'Université de Technologie de Compiègne, et Monsieur le Professeur P. TRUCHOT de l'Institut Nationale Polytechnique de Lorraine pour avoir accepté de juger ce travail en tant que rapporteurs.

Je remercie également Monsieur le Professeur B. YANNOU de l'Ecole Centrale de Paris d'avoir examiné ce travail et de participer à ce jury.

Je remercie Monsieur le Professeur R. DUCHAMP pour son accueil au sein du Laboratoire Conception Produits et Innovation qu'il dirige au sein de l'ENSAM et pour sa participation à ce jury de thèse.

Je tiens à remercier Monsieur le Professeur J-M. RUIZ de l'Ecole Généraliste d'Ingénieurs de Marseille, Directeur de cette thèse, pour l'ensemble des connaissances qu'il m'a apporté ainsi que pour ses encouragements.

Je souhaite exprimer toute ma reconnaissance à Monsieur R. GAUTIER, Maître de Conférences à l'ENSAM Paris, HDR, Directeur du Pôle Méditerranéen de l'Innovation et co-directeur de cette thèse, qui m'a ouvert les portes de l'ENSAM. Je le remercie pour sa générosité, son soutien et ses multiples apports qui ont permis l'aboutissement de ce travail de recherche.

Je remercie tous les acteurs de terrain avec qui j'ai travaillé et partagé des projets m'ayant permis d'établir un retour d'expérience et de formaliser ces travaux de recherche. A ce titre, j'adresse une pensée particulière à Messieurs E. BRET, T. PIRON et B. KROMPHOLTZ pour leur disponibilité et leur engagement au sein de mon travail.

J'adresse mes remerciements à Mademoiselle I. MORACCHINI pour l'aventure professionnelle que l'on partage.

Un grand merci à David OUAHNOUNA pour avoir tant éclairé ma recherche, d'être un aussi bon coach et de m'avoir permis de suivre ses pas à l'ENSAM.

Merci à Marie-Claude pour la lecture attentive qu'elle a fait de mon travail et pour la chasse aux fautes d'orthographe qu'elle a entreprise.

Merci à Jenny pour son soutien logistique, la reprographie et les mille et unes impressions nécessaires à la mise en forme de ce travail.

Je remercie Claire pour les traductions en bonne et due forme et pour son accueil chaleureux à Paris Paradis.

Je remercie vivement Nabeille et Nico pour leur hospitalité et les bons moments que l'on a passé ensemble durant mes séjours à Paris. Ils m'ont permis de passer des caps délicats dans la joie et la bonne humeur.

Je remercie de tout mon cœur mes parents, mes grands-parents, ma tante et mon oncle pour leur amour et leur soutien. Je leur suis profondément reconnaissante de m'avoir épaulé dans l'ensemble de mes projets.

Un clin d'œil particulier à Mamy Odette pour la volonté et le sens de l'effort qu'elle m'a transmis. Je lui dédie ce travail.

Enfin, merci à toi David pour ton amour et ta motivation dans l'aboutissement de ce travail.

Merci Amaury, tu m'as donné la force d'achever l'écriture de cette thèse... à temps !

SOMMAIRE

Sommaire -----	1
INTRODUCTION GENERALE -	5
Introduction -----	5
Origines du projet de recherche -----	6
Organisation du document -----	9
PARTIE 1 - L'HOMME : LEVIER DE LA PERFORMANCE -----	12
1.1 Contexte de notre recherche - Performance économique et performance managériale : vers un dispositif de performance humaine -----	13
1.1.1 Contexte de nos expérimentations-----	13
1.1.1.1 Préambule: deux conceptions de l'homme en situation de travail -----	13
1.1.1.2 Les nouvelles exigences économiques et l'ambition managériale caractéristiques de notre terrain de recherche-----	15
1.1.2 Premier lien observé : facteur humain et performance-----	16
1.1.2.1 Un discours managérial prônant la création de valeur par le facteur humain-----	16
1.1.2.2 Des pratiques managériales encore en inadéquation avec la création de valeur-----	18
1.1.3 Deuxième lien observé : satisfaction interne et performance -----	19
1.1.4 Troisième lien observé : mode de management du facteur humain, satisfaction interne et performance-----	20
1.1.4.1 La complexité du facteur humain -----	20
1.1.4.2 Vers une proposition de gestion du facteur humain-----	23
1.2 Bilan de l'état de l'art : les apports retenus des théories managériale et économique -----	24
1.2.1 La bureaucratie et l'organisation scientifique du travail-----	25
1.2.2 La découverte du comportement de l'Homme au travail-----	31
1.2.2.1 Les relations humaines: Elton Mayo-----	31
1.2.2.2 Le modèle hiérarchique de Maslow-----	32
1.2.2.3 Les théories X et Y de Mac Gregor -----	33
1.2.2.4 L'enrichissement du travail: Herzberg -----	33
1.2.2.5 La dynamique du groupe de travail: Lewin -----	34
1.2.2.6 Les quatre styles de Direction de Likert-----	36
1.2.2.7 Les théories dites de processus -----	38
1.2.3 La rationalité limitée et les enjeux de pouvoir -----	40
1.2.3.1 Les théories de la décision -----	40
1.2.3.2 La pensée de Crozier-----	42

1.2.4	La contingence des environnements -----	45
1.2.4.1	La théorie des systèmes-----	45
1.2.4.2	La pensée de Mintzberg -----	47
1.2.5	L'excellence et le management post industriel -----	50
1.2.5.1	Les travaux de P. Drucker-----	50
1.2.5.2	Le Total Quality Management-----	53
1.2.5.3	Les modes d'organisations japonais -----	62
1.2.6	La prise en compte des cycles: les emprunts faits à la Théorie Economique -----	66
1.2.6.1	La théorie des cycles en économie : les phases et leur enchaînement -----	66
1.2.6.2	Eclairage sur la phase de crise : une approche conceptuelle de la crise -----	68
1.2.7	Le choix des indicateurs de performance-----	72
1.2.7.1	Les indicateurs technico-économiques -----	73
1.2.7.2	Les indicateurs sociaux -----	73
1.3	Synthèse sur la formulation de la problématique et énoncé de notre hypothèse de recherche ----	76

PARTIE 2 – EMERGENCE DU CONCEPT DE MANAGEMENT PROACTIF – MODELISATION D'UN DISPOSITIF MANAGERIAL « LE MODELE EQUILIBRE DE PERFORMANCE » ET EXPERIMENTATIONS -----80

2.1	Notre définition du concept de Management Pro-Actif -----	81
2.2	Modélisation du dispositif managérial en cycle de maturation / développement-----	83
2.2.1	Les expérimentations réalisées au sein d'une organisation en cycle de développement / maturation	83
2.2.2	Les composantes du dispositif managérial -----	84
2.2.2.1	Première composante: le management par les réseaux formels et informels.-----	84
2.2.2.1.1	Les objectifs de la mise en réseau -----	84
2.2.2.1.2	La description de l'expérimentation correspondante -----	89
2.2.2.1.3	Les apports de l'expérimentation -----	93
2.2.2.2	Deuxième composante: l'accompagnement externe -----	94
2.2.2.2.1	Les objectifs d'un accompagnement externe-----	94
2.2.2.2.2	La description de l'expérimentation correspondante -----	95
2.2.2.2.3	Les apports de l'expérimentation -----	98
2.2.2.3	Troisième composante: le déploiement du Projet Managérial, un management de projet complexe -----	98
2.2.2.3.1	Les objectifs du déploiement du Projet Managérial-----	99
2.2.2.3.2	La description de l'expérimentation correspondante -----	101
2.2.2.3.3	Les apports de l'expérimentation -----	105
2.2.2.4	Quatrième composante : le nouveau rôle de la Direction des Ressources Humaines et le développement du conseil interne -----	105

2.2.2.4.1	Les objectifs de la création d'une Direction des Ressources Humaines et du développement du conseil interne -----	105
2.2.2.4.2	La description des expérimentations correspondantes-----	106
2.2.2.4.3	Les apports de l'expérimentation -----	109
2.2.2.5	Cinquième composante : le cursus de professionnalisation des managers -----	109
2.2.2.5.1	Les objectifs d'un cursus de professionnalisation-----	109
2.2.2.5.2	La description de l'expérimentation correspondante -----	110
2.2.2.5.3	Les apports de l'expérimentation -----	111
2.2.2.6	Sixième composante : le management par les processus -----	112
2.2.2.6.1	Les objectifs de l'expérimentation management par les processus -----	112
2.2.2.6.2	La description de l'expérimentation correspondante -----	112
2.2.2.6.3	Les apports de l'expérimentation -----	113
2.3	Modélisation du dispositif managérial en cycle de crise-----	115
2.3.1	Les expérimentations réalisées au sein d'une organisation en cycle de crise -----	115
2.3.2	La composante supplémentaire du dispositif managérial-----	117
2.3.2.1	Six composantes identiques, une nouvelle composante et un ordonnancement différent -----	117
2.3.2.2	Emergence d'une nouvelle composante comportant deux caractéristiques -----	118
2.3.2.2.1	La première caractéristique : Le management en situation de crise -----	118
2.3.2.2.2	La deuxième caractéristique : La gestion de crise -----	128
2.4	Proposition du Modèle Equilibré de Performance -----	136

**PARTIE 3 – VALIDATION DU MODELE EQUILIBRE DE PERFORMANCE :
RESULTATS ET RETOURS D'EXPERIENCE ----- 139**

3.1	Les apports du modèle : vers la performance -----	139
3.1.1	La situation avant l'intégration du modèle -----	141
3.1.1.1	Le site D en 1999-----	141
3.1.1.1.1	Les indicateurs technico-économiques du site D -----	141
3.1.1.1.2	Les indicateurs sociaux du site D-----	142
3.1.1.1.3	Situation globale des performances en 1999 sur le site D-----	144
3.1.1.2	Le site C en 1999 -----	149
3.1.1.2.1	Les indicateurs technico-économiques du site C -----	149
3.1.1.2.2	Les indicateurs sociaux du site C -----	150
3.1.1.2.3	Situation globale des performances en 1999 sur le site C-----	152
3.1.1.3	Les données de 1999 des sites D et C-----	153
3.1.2	La situation après l'intégration du modèle -----	156
3.1.2.1	Les performances du site D : évolution des résultats entre 1999 et 2003 -----	156
3.1.2.2	Les performances du site C : évolution des résultats entre 1999 et 2003 -----	159
3.1.3	Les impacts des composantes du modèle sur la performance-----	162

3.1.3.1.1	En cycle de maturation / développement	162
3.1.3.1.2	En cycle de crise	164
3.2	Les retours d'expérience	167
3.2.1	Premier retour d'expérience : à propos de la mise en réseau	167
3.2.1.1	Regroupement thématique des mythes et des avantages de la mise en réseau	167
3.2.1.2	Ce que le réseau permet de créer	170
3.2.1.2.1	L'appui-conseil interne / externe sur d'autres sites et le déploiement des projets	170
3.2.1.2.2	Le déploiement de la mise en réseau en interne, sur le site : le cas des MPL	173
3.2.1.2.3	Les diagnostics : exemple du Diagnostic Satisfaction Interne	173
3.2.2	Deuxième retour d'expérience : à propos de la situation de crise	178
3.2.2.1	Les mythes en situation de crise	178
3.2.2.2	Les filtres	183
3.2.2.2.1	Les filtres culturels	184
3.2.2.2.2	Les filtres structurels managériaux	186
3.2.2.2.3	Les filtres psychologiques	187
3.2.2.3	Des capteurs pour détecter les signaux faibles	188
3.2.2.3.1	Les outils d'analyse sociale	188
3.2.2.3.2	Les appuis et consultants (FH, conduite du changement, ...)	191
3.2.2.3.3	Le fonctionnement en réseaux : le lien entre nos deux premiers retours d'expérience	193
3.2.3	Troisième retour d'expérience : à propos de la posture managériale	193
3.2.3.1	Un univers managérial marqué par la conduite du changement	193
3.2.3.2	Une vision de la Direction axée sur la performance de l'homme	195
	CONCLUSION GENERALE	197
	Apports de notre recherche	197
	Perspectives de recherche	200
	BIBLIOGRAPHIE	202
	TABLE DES ILLUSTRATIONS	209
	Figures	209
	Tableaux	210
	ANNEXES	212

INTRODUCTION GENERALE

Introduction

S'organiser est indispensable pour parvenir à de bons résultats, pour progresser...

Les organisations du travail se complexifient avec les contraintes de l'économie, la mondialisation et les moyens modernes de communication. L'industrie a connu de grandes mutations en terme d'organisation ces deux derniers siècles. Les entreprises doivent améliorer leurs organisations afin de rester compétitives et innovantes. Ces organisations sont garanties par des modes de management. Les responsables de la gestion des ressources humaines possèdent alors un rôle important dans cette recherche de l'organisation « la mieux adaptée » et du mode de management le plus efficace, bien que définir un mode de management idéal soit illusoire tant il est dépendant des environnements et de leurs évolutions. Les ingénieurs doivent, quant à eux, améliorer les processus de production. En ce sens, ce qui est recherché par tous c'est la performance. Les débats perdurent sur la façon de diriger les employés, l'homme est pour toujours en quête de perfectionnement, d'amélioration, mais sa réussite est également conditionnée par l'organisation dans laquelle il évolue. Son but premier est de sans cesse progresser en tout domaine : niveau de développement des sociétés, fonctionnement des entreprises, conditions de vie et/ou conditions de travail. Le type d'organisation appliqué et le mode de management associé sont des facteurs essentiels à la réussite de cet objectif. Il s'agit de conduire les hommes, les équipes dans une direction choisie et de trouver les moyens de les satisfaire.

Chaque action collective, et organisée pour l'atteinte d'objectifs précis, s'inscrit dans une visée managériale. A chaque niveau de développement d'une société, d'une organisation, d'une entreprise, se pose la question du management le plus adapté. Cette question est donc présente dans l'entreprise pour l'ensemble des acteurs (dirigeants, managers, salariés, organisations syndicales) et dans les groupes de recherche et ce, dans différentes disciplines (sciences de l'ingénieur, sciences humaines). Comment organiser, planifier, anticiper, créer de la richesse ? Comment motiver, impliquer et satisfaire les salariés ? Comment reconnaître et sanctionner ? Comment améliorer ses pratiques de travail, rechercher les progrès ?

Les théories du management ont apporté des réponses mais celles-ci ne sont pas définitives et le contexte dans lequel elles ont évolué ou continuent d'évoluer est mouvant. Toutes ces questions posées nécessitent à chaque époque, à chaque stade de développement des réponses. Nos sociétés sont confrontées à des mutations rapides et traversent des séries de crises difficiles qui peuvent remettre en cause les équilibres. Ces crises de plusieurs ordres tant sur le plan économique que financier (concurrence exacerbée, déficits, chômage durable, politique de réduction des coûts dans les entreprises, pression des marchés, ...) que politiques et sociétales (risque zéro, augmentation du prescriptif et des réglementations, déficit démographique, évolution de la valeur travail) complexifient les environnements des entreprises. Celles-ci se doivent d'être proactives afin de s'adapter le plus efficacement possible à ces mutations. Dans ces conditions, comment une entreprise peut-elle maintenir son équilibre, prévenir les crises ou les gérer et manager aux mieux ses performances économiques et sociales tout en satisfaisant sa première richesse, l'homme créateur de valeur. Quels sont ses leviers ?

Notre problématique pose la question de ces leviers en matière de management et du maintien voire de l'amélioration des performances économique et sociale.

Dans ce contexte particulier, il est impératif que l'entreprise développe une organisation et un management de ses ressources qui répondent aux exigences de mutations. Le changement devient une nécessité pour garantir les performances, c'est ce que nous avons pu observer à travers les trois terrains à l'origine de notre recherche.

Origines du projet de recherche

Notre projet de recherche a pris ses fondements au sein de trois terrains.

Le premier terrain est celui des entreprises de l'industrie à risque. Depuis 1999, notre pratique professionnelle, en matière de conseil aux entreprises, nous a permis d'accompagner neuf Centres Nucléaires de Production d'Electricité (CNPE) dans les domaines du Management, de la Gestion des Ressources Humaines et de l'Organisation du travail. Ces partenariats avec ces sites du Parc Nucléaire Français nous ont apporté une compréhension du contexte et des enjeux internes / externes du groupe EDF ainsi qu'une connaissance du process global des sites (CNPE) et de ses contraintes¹. Une centrale nucléaire produit de l'électricité en

¹ Cf. annexe 1.1 : Présentation du terrain de recherche (groupe EDF et Parc Nucléaire).

maîtrisant un système technique sensible et risqué. Le management d'un site est organisé autour de trois métiers : l'exploitation « la conduite du réacteur nucléaire », la maintenance « en arrêt et hors arrêt de tranche » ainsi que les métiers du tertiaire (métiers supports). Elle représente donc un système complexe impacté par des mutations des environnements interne et externe, telles que : l'accroissement des exigences des pouvoirs publics en matière de sûreté d'exploitation; l'augmentation des contraintes environnementales pour la limitation des rejets et de la pollution; l'augmentation du « prescriptif » notamment assuré par l'autorité de Sûreté et par les législateurs européens; la maîtrise et la réduction des coûts imposés par l'ouverture des marchés, un dialogue social sensible; une culture interne fondée largement sur la notion de service public et du statut des agents, l'attachement fort des salariés à l'Entreprise; un vieillissement du Parc et de ses salariés, etc. Ce contexte se révèle évolutif et exigeant.

L'intégration d'un retour d'expérience en matière industrielle et technique de plus de 25 ans a donné la possibilité au Groupe de maîtriser ses process. Cependant, nous constatons que le thème du management des hommes est récurrent dans les préoccupations des dirigeants, des managers et des organisations syndicales. L'épanouissement des salariés a toujours fait partie des valeurs affichées par l'Entreprise. Et pour cause, la sûreté des centrales nucléaires est impactée directement par le comportement des hommes : leurs prises de décisions et leurs actions « *ils représentent le dernier rempart de sûreté après les trois barrières techniques* »²

Au-delà des compétences techniques de ces agents, leur motivation et leur satisfaction au travail constituent des facteurs déterminants dans la sûreté des installations. Dès 1998, EDF réaffirme son exigence de mettre en œuvre à l'échelle du Parc Nucléaire une rigueur d'exploitation et une sûreté exemplaire tout en optimisant ses ressources internes et externes. Une démarche managériale nationale est engagée, elle repose sur deux principes directeurs : la reconnaissance de la personne dans l'Entreprise et l'initiative, la créativité des équipes de travail. C'est sur la base de cette donnée que nous avons pu travailler en partenariat avec les acteurs des unités (Direction, Ligne Managériale, Agents de terrains, Organisations Syndicales), et en particulier des sites C et D (CNPE) dans lesquels nous avons réalisé nos expérimentations. Plus largement, nous avons accompagné ces neuf sites (dont 2 qui ont servi de terrain de recherche spécifique à nos expérimentations) en réalisant des missions de conseil dans les champs qui concourent au management et à la performance des salariés. Afin d'apporter une meilleure contribution, nous nous sommes également tournés vers la recherche action.

² Propos du responsable de la Communication Interne du site C issus de la présentation du fonctionnement de la

Le deuxième terrain qui a permis à notre recherche de se développer est sans doute celui de notre propre analyse de la pratique en entreprise et de notre développement personnel. Sur le terrain de l'entreprise, la compréhension et l'appréhension des comportements humains, du management motivationnel, de la sociologie des organisations, de l'économie du travail, du management par la qualité et de la communication ont été des moteurs tout au long de ces expériences professionnelles.

Notre conviction est que l'homme se situe au cœur de la performance et qu'il est source de progrès, ce dernier étant vital pour la survie des entreprises. Toute une série de questions en découlent : Qu'est-ce qui motive l'homme au travail, le mobilise, l'implique réellement ?

Qu'est-ce qui donne confiance aux salariés, les rassurent, leur fait prendre des initiatives, voire même des risques au profit de la performance ?

Comment encourager les comportements de création de valeur dans l'entreprise sur le plan individuel et collectif et à tous les niveaux hiérarchiques ?

Nos compétences en matière de sciences humaines (économie et sociologie du travail, gestion des ressources humaines) se sont largement « confrontées » aux sciences dites « dures » au sein des entreprises. Cette confrontation s'est, la plupart du temps, réalisée dans le sens d'une avancée en prenant les aspects d'une co-construction avec pour principales visées la compréhension des hommes en situation de travail, des organisations et des cycles de vie de l'entreprise³ (pionnier/innovation, développement/maturation, optimum/déclin et crise).

Le choix de notre problématique sur le thème du management et de la performance économique et sociale représente pour nous un positionnement spécifique, une certaine vision de l'homme au travail.

La recherche constitue le troisième terrain à l'origine de notre travail. La réalité de notre pratique professionnelle, en particulier dans l'industrie à risque (nucléaire), dans les domaines du conseil en management, des ressources humaines et de l'organisation, nos questionnements et notre conviction ont nécessité, de manière naturelle, une prise de recul et une mise en distanciation. Nous nous sommes rapprochés du monde de la recherche afin d'apporter un regard complémentaire sur nos pratiques, de parfaire nos connaissances et de se confronter à d'autres modes de pensée au sein d'un univers différent de celui de l'entreprise.

centrale en 1999.

³ Cycles que nous définirons dans notre première partie de thèse (1.3).

Cela nous a permis d'adopter à certains moments de notre réflexion une démarche déductive : en créant, conceptualisant et testant des solutions afin de les mettre en œuvre au sein de l'entreprise et à d'autres, d'avoir une approche inductive en observant, expérimentant pour revenir vers la recherche par la suite fin de redonner du sens d'un point de vue théorique. Ces allers-retours entre la théorie et la pratique nous ont permis de progresser dans notre réflexion. Le thème de notre problématique, au cœur du management par la qualité, et notre terrain professionnel nous ont forgé un passage de l'économie et de la sociologie du travail vers le Laboratoire Conception Produits et Innovation (LCPI) de l'ENSAM. Il contribue à articuler la recherche expérimentale et les projets industriels pour faire progresser la connaissance dans le domaine du management des risques et de la qualité. Les compétences du laboratoire avec d'un côté la connaissance des systèmes complexes et de l'autre les sciences de l'ingénieur nous ont permis de réaliser un travail visant à apporter des réponses aux besoins de conception et de mise en place d'un modèle équilibré de performance par des leviers innovants en matière de management des hommes.

Ce projet de recherche s'inscrivant dans une démarche de recherche action comporte deux caractéristiques : un champ de recherche pluridisciplinaire (sciences de l'ingénieur et sciences humaines) et un terrain de recherche spécifique, celui de l'industrie à risque.

Nous avons développé un projet de recherche visant la conceptualisation de la notion de Management Proactif, en concevant un modèle, des outils et des méthodes associés, en conduisant des expérimentations, en mesurant leurs effets et en formalisant des retours d'expériences dans le but d'apporter une réponse scientifique et innovante en terme de conception et d'expérimentation d'un modèle de performance et de fournir une approche généralisable à d'autres entreprises.

Organisation du document

Notre document de thèse est composé de trois parties.

Au sein de la première partie, intitulée « L'Homme : levier de la performance », nous positionnerons notre recherche en exposant notre problématique et nos hypothèses de recherche.

Le premier chapitre (1.1) sera consacré à la mise en évidence des liens que nous avons observés et étudiés à travers nos pratiques et l'analyse des recherches existantes concernant

notre problématique de recherche : les leviers en matière de management des hommes pour l'amélioration et/ou le maintien de la performance dans l'entreprise.

En préambule (1.1.1) nous mettrons en évidence les deux conceptions de l'homme au travail que nous avons observées dans notre pratique en entreprise. Puis nous établirons trois liens : le premier entre facteur humain et performance (1.1.2), le deuxième entre satisfaction interne et performance (1.1.3) et le troisième entre mode de management du facteur humain, satisfaction interne et performance (1.1.4).

Pour réaliser cette ambition et conduire notre recherche action, nous procéderons à un état de l'art des concepts et des théories dans les domaines sociologiques, économiques et managériaux (1.2), nous retiendrons les apports des théories issues des courants suivants : la bureaucratie et l'organisation scientifique du travail (1.2.1), la découverte du comportement de l'homme au travail (1.2.2), la rationalité limitée et les enjeux du pouvoir (1.2.3), la contingence des environnements (1.2.4), l'excellence et le management post-industriel (1.2.5). Nous exploiterons à des fins illustratives la théorie des cycles (1.2.6) afin d'effectuer une analogie avec les cycles de développement de l'entreprise. Enfin, nous ferons un état des indicateurs de performance (1.2.7) que nous avons retenus pour notre recherche.

Les observations issues du terrain, les recherches dans la littérature et leurs analyses nous ont conduits à définir notre problématique de recherche et nos hypothèses exposées dans le troisième chapitre (1.3). Nous souhaitons élaborer un modèle équilibré de performance établissant le lien entre mode de management, satisfaction interne et performance fondé sur le concept de management proactif.

La deuxième partie, intitulée « Emergence du concept de Management Pro Actif – Modélisation du dispositif managérial *Modèle Equilibré de Performance* – Expérimentations », est composée de quatre chapitres. Le premier chapitre sera tout d'abord consacré à la caractérisation de notre concept de Management Proactif (2.1). Nous verrons que celui-ci se caractérise premièrement par un mode de management fondé sur la satisfaction et l'implication de l'ensemble des salariés (2.1.1), deuxièmement par une coopération entre les équipes de travail prenant la forme du mode projet (2.1.2) et troisièmement par un contexte marqué par la conduite de changement (2.1.3).

Cette définition du Management Proactif étant posée, nous présenterons, dans les deuxième et troisième chapitres, la modélisation de notre dispositif managérial « le Modèle Equilibré de Performance » (MEP) qui s'est réalisée selon deux étapes. La première étape a consisté à expérimenter six composantes du modèle dans une organisation en cycle développement / maturation (2.2). Nous les décrirons à la lumière des expérimentations que nous avons

réalisées pour chacune d'entre elles. La seconde étape a permis de compléter le modèle en expérimentant deux nouvelles composantes dans une organisation en cycle de crise (2.3). Nous nous attacherons à reprendre en synthèse les composantes déjà testées dans notre premier lot d'expérimentations (cycle de maturation / développement) et proposerons la suite de notre modélisation en intégrant une description détaillée des expérimentations qui ont permis de tester les deux nouvelles composantes qui sont le management et la gestion de crise.

Enfin, au sein du quatrième chapitre, nous proposerons par l'agrégation de l'ensemble des composantes, notre Modèle Equilibré de Performance (2.4).

La troisième partie de notre document, intitulée « Validation du Modèle Equilibré de Performance : résultats et retours d'expériences », est constituée de deux chapitres.

Au sein du premier, nous présenterons tout d'abord, les apports de notre modèle (3.1) en mettant en évidence les résultats des sites D et C avant l'intégration de celui-ci (3.1.1), puis en présentant les résultats obtenus après son intégration (3.1.2) et enfin, en faisant le lien entre indicateurs de résultats et composantes du modèle (3.1.3).

Puis dans le second chapitre, nous nous attacherons à mettre en lumière les trois principaux retours d'expérience établis grâce à l'utilisation de notre modèle (3.2). Le premier retour d'expérience concerne la mise en réseau (3.2.1), le deuxième met l'accent sur la situation de crise (3.2.2) et le troisième fait état de la posture managériale (3.2.3).

Enfin, notre conclusion synthétise les apports de notre recherche. Nous en déduisons également un ensemble d'observations et de perspectives que nous exposerons et qui ouvriront des pistes de réflexion.

La prise en compte de l'homme au travail comme variable clé de la performance économique et sociale de l'entreprise nous permet de proposer une définition du Management Proactif. Le Modèle Equilibré de Performance, qui en découle, refonde l'innovation managériale et permet de passer d'une logique centrée sur la recherche de productivité à court terme, dont les effets tant du point de vue économique que social sont éphémères et/ou néfastes, à une logique où l'investissement sur l'homme est la clé de la durabilité de la performance technico-économique et sociale.

PARTIE 1 - L'HOMME : LEVIER DE LA PERFORMANCE

Au sein de la première partie de notre travail de thèse, nous positionnerons notre recherche en exposant notre problématique et nos hypothèses de recherche.

Le premier chapitre (1.1) sera consacré à la mise en évidence des liens que nous avons observés et étudiés à travers nos pratiques et l'analyse des recherches existantes concernant notre problématique de recherche : les leviers en matière de management des hommes pour l'amélioration et/ou le maintien de la performance dans l'entreprise.

Nous mettrons en évidence l'état du contexte des organisations dans lesquelles nous avons réalisé nos expérimentations (1.1.1). Puis nous établirons trois liens : le premier entre facteur humain et performance (1.1.2), le deuxième entre satisfaction interne et performance (1.1.3) et le troisième entre mode de management du facteur humain, satisfaction interne et performance (1.1.4).

Pour réaliser cette ambition et conduire notre recherche action, nous procéderons à un état de l'art des concepts et des théories dans les domaines sociologiques, économiques et managériaux (1.2), nous retiendrons les apports des théories issues des courants suivants : la bureaucratie et l'organisation scientifique du travail (1.2.1), la découverte du comportement de l'homme au travail (1.2.2), la rationalité limitée et les enjeux du pouvoir (1.2.3), la contingence des environnements (1.2.4), l'excellence et le management post-industriel (1.2.5). Nous exploiterons à des fins illustratives la théorie des cycles (1.2.6) afin d'effectuer une analogie avec les cycles de développement de l'entreprise. Enfin, nous ferons un état des indicateurs de performance (1.2.7) que nous avons retenus pour notre recherche.

Les observations issues du terrain, les recherches dans la littérature et leurs analyses nous ont conduits à définir notre problématique de recherche et nos hypothèses exposées dans le troisième chapitre (1.3). Nous souhaitons élaborer un modèle équilibré de performance établissant le lien entre mode de management, satisfaction interne et performance fondé sur le concept de management proactif.

1.1 Contexte de notre recherche - Performance économique et performance managériale : vers un dispositif de performance humaine

Afin de présenter nos travaux, nous faisons le choix dans un premier temps (1.1) d'exposer le contexte de notre recherche en mettant en évidence les liens existants entre facteur humain, mode de management, satisfaction interne et performance à travers des observations que nous avons pu effectuer au cours de nos interventions en entreprise et en parcourant la littérature sur le sujet.

1.1.1 Contexte de nos expérimentations

1.1.1.1 Preamble: deux conceptions de l'homme en situation de travail

Notre recherche part du constat qu'il perdure dans l'entreprise deux conceptions de l'homme au travail. Elles s'opposent, se confrontent et ont chacune un processus dynamique. Elles portent en elles des postulats sur la nature de l'homme au travail et donnent naissance sur le terrain (entreprise) à des modes de management distincts. Ainsi, notre observation est en partie proche de ce que Mac Gregor a nommé 1964 la théorie X et la théorie Y⁴. Faisons un bref rappel de ces deux théories. La théorie X met l'accent sur les points suivants :

- Selon les dirigeants, l'individu moyen ressent de la pénibilité au travail, qu'il n'est pas enclin naturellement à réaliser. Les hommes sont considérés comme oisifs, le travail est vécu comme une contrainte. La direction se doit de neutraliser la tendance innée des hommes à éviter le travail.
- Le second postulat abordé allègue que les individus ne travaillent que sous la contrainte extérieure et le contrôle. Les récompenses ne sont pas suffisantes pour les motiver, il est donc nécessaire de mettre en place un système de sanctions et de menaces.
- L'individu moyen répond dans un premier temps à l'accomplissement de ses besoins primaires : physiologiques mais également de protection et de sécurité. Cette supposition met en avant le comportement paternaliste de la direction ou du dirigeant face à des salariés qui ne savent pas se prendre en charge.

La théorie X illustre pour nous une première conception de l'homme au travail.

⁴ In La dimension humaine de l'entreprise, Gauthier-Villars, 1969.

Par ailleurs, la théorie Y propose de mettre en valeur les ressources humaines, ses assomptions sont les suivantes :

- L'individu moyen n'éprouve pas d'aversion innée pour le travail, ce dernier peut-être perçu dans certains cas comme une source de satisfaction.
- Le contrôle externe et la menace de punition ne sont pas les seuls moyens pour obtenir un travail utile, l'homme peut se diriger lui-même s'il accepte les objectifs de son travail.
- Le système de récompense associé à l'atteinte d'un objectif permet de responsabiliser l'individu. La plus importante de ces récompenses est celle de la satisfaction de l'ego et du besoin de réalisation de soi, qui peut s'obtenir directement au travers de l'atteinte de ces objectifs.
- L'individu moyen peut apprendre, dans des conditions appropriées, non seulement à accepter mais également à rechercher des responsabilités.
- Beaucoup d'hommes sont capables de faire preuve de créativité dans une organisation.
- Il est rare que toutes les potentialités intellectuelles d'un individu moyen soient totalement utilisées.

La théorie Y serait illustrative d'une deuxième vision de l'homme au travail et donc d'un mode de management libérant davantage l'initiative, la créativité et la confiance.

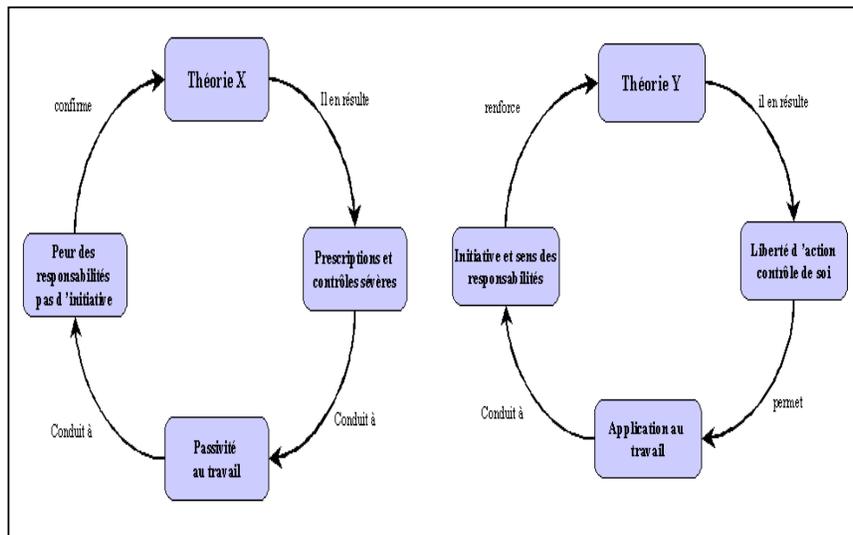


Figure 1.1 : Représentation de la théorie X et de la théorie Y par Mac Gregor (1964)

Alors que la théorie X peut offrir aux cadres dirigeants une excuse facile en cas d'échec, la théorie Y est beaucoup plus exigeante puisqu'elle est fondée sur la capacité de l'individu à s'améliorer. Est-ce pour autant une utopie ?

Nous adoptons la position de Mac Gregor à ce niveau. Nous avons la conviction que l'être humain d'aujourd'hui a envie de travailler et qu'il est motivé par le désir de s'accomplir et de se sentir utile. Il en découle donc une réelle possibilité d'intégration des buts de l'organisation et des buts de l'individu selon nous.

1.1.1.2 Les nouvelles exigences économiques et l'ambition managériale caractéristiques de notre terrain de recherche

Les sites C et D au sein desquels nous avons mené nos expérimentations ont été fortement impactés par l'ouverture du marché de l'électricité à la concurrence. C'est toute l'entreprise EDF qui s'est mise en ordre de marche dès 1997.

La Directive Européenne, votée en février 1997, prévoit l'ouverture du marché de l'Electricité à la concurrence. Elle fixe les lignes directrices de l'organisation des marchés européens de l'énergie, dans le respect du principe de subsidiarité et établit les règles communes concernant la production, le transport et la distribution d'électricité.

De plus, « Vers le client » constitue, depuis octobre 1998, le cadre de référence stratégique de l'entreprise. Il repose sur cinq orientations : tourner l'entreprise vers le client, conforter l'outil de production, impulser une nouvelle dynamique sociale, faire de l'Europe le marché domestique et assurer la collégialité de la Direction. Ces orientations d'Entreprise sont déclinées à l'échelle de chaque Direction avec, pour la Division de la Production Nucléaire,, une forte impulsion managériale. Cela permettra d'accueillir, au sein des sites C et D, nos expérimentations.

EDF, doit donc mettre en œuvre, à l'échelle du Parc Nucléaire, une rigueur d'exploitation et une sûreté exemplaire, tout en optimisant ses ressources internes et externes. Une démarche managériale nationale est engagée, afin de lui procurer l'agilité dont elle aura besoin. Elle repose sur deux principes directeurs : la reconnaissance de la personne dans l'Entreprise et l'initiative, la créativité des équipes de base.

Ces principes, définis par le Directeur Exploitation Production Transport d'EDF en 1998, sont adressés aux Directeurs d'Unités qui doivent, au sein même de leur entité et à chaque niveau :

- Identifier les collectifs élémentaires de travail, leur faire pratiquer des méthodes participatives de progrès fondées sur l'amélioration de la qualité ;
- Faire diriger ces équipes par un manager de proximité connaissant bien le Projet de l'Entreprise et capable d'expliquer de manière concrète, en quoi les objectifs de son équipe correspondent à ceux de l'Entreprise ;

- Mettre en place un système de reconnaissance cohérent avec les efforts individuels et collectifs de chacun pour contribuer au progrès d'ensemble ;
- Négocier collectivement sur le temps, l'organisation du travail et l'emploi au niveau des services, voire des équipes de travail ;
- Mettre en place des équipes de facilitateurs capables d'aider la ligne managériale à mettre en œuvre des méthodes de progrès, sans cesse mises à jour à partir des expériences et des initiatives venant du terrain.

Les sites C et D, terrains de notre recherche, étaient donc impactés par cette volonté provenant du niveau national (Entreprise EDF). Ces deux sites ont choisi d'être le berceau de nos expérimentations.

Pour étayer plus largement le point de départ de notre recherche, il nous semble pertinent d'analyser les liens possibles entre performance économique et performance managériale à la lumière de la littérature et de notre expérience en entreprise.

1.1.2 Premier lien observé : facteur humain et performance

1.1.2.1 Un discours managérial prônant la création de valeur par le facteur humain

Le discours, présent dans la littérature managériale⁵ et au sein des directions d'entreprise, fait sans cesse référence aux ressources humaines comme variable stratégique pour le développement et la pérennité des performances. Il a été démontré que la performance naissait dans l'activité de travail de l'homme au sein de l'organisation.

La performance est une donnée complexe dont la mesure en entreprise est délicate à établir concernant la réalisation de l'activité de travail et aussi à propos de la formalisation des comptes économiques et financiers.

⁵ Mintzberg (1988 et 1993), Morin (1997), Brillman (1995 et 2001) et Drucker (2001),

Au sein de notre terrain de recherche (deux Centres Nucléaire de Production d'Electricité : les sites C et D), la performance naît entre le travail prescrit et le travail réel (Daniellou, 1996).

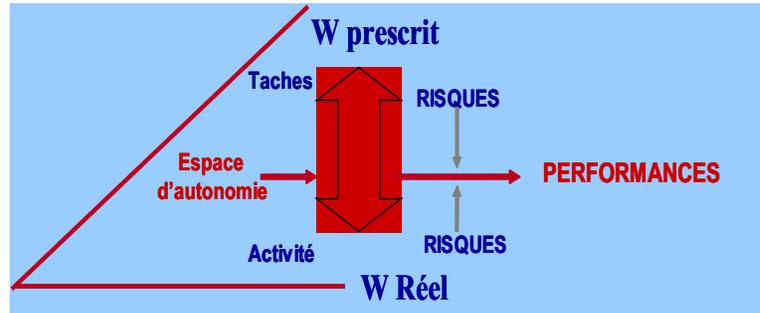


Figure 1.2 : Représentation de la performance

D. OUAHNOUNA (2004)

Pour que l'homme soit performant et créateur de valeur des conditions sont nécessaires. Les facteurs de management⁶ indispensables à l'essor de la performance sont multiples, nous pouvons mettre en évidence en guise d'exemples :

- le type d'organisation,
- l'adhésion à la politique de l'entreprise
- le mode de management,
- le système d'acquisition des compétences et de professionnalisation,
- l'importance des relations avec le N+1, des relations au sein de l'équipe de travail et des relations transverses (entre services)
- le niveau de confiance,
- la capacité à prendre des risques et à oser le changement.

Le déploiement du management par la qualité (datant des années cinquante) dans les entreprises a donné naissance à des démarches qualité selon des normes ainsi que des référentiels ou des modèles abondants. De nos jours, une majorité d'entreprises adhère « officiellement et souvent publiquement » à ce type de démarche fondée sur l'Excellence et communique autour de celle-ci à l'interne comme à l'externe. Ces démarches placent en général la satisfaction du personnel au centre de la performance et ainsi de la création de valeur. C'est une manière d'envisager un mode de management où l'homme est considéré comme une des parties prenantes qu'il faut satisfaire comme l'actionnaire, les clients, les fournisseurs et la collectivité dans un système en équilibre.

La création de valeur est également présente dans le discours des managers en entreprise afin de motiver le personnel. Selon une enquête de satisfaction interne, que nous avons réalisée en juin 2000 auprès de 150 managers d'un CNPE, 96% des sondés affirmaient que les projets réalisés étaient performants grâce à la mobilisation et aux initiatives des agents.

Il est donc démontré, reconnu et accepté que le facteur humain soit créateur de valeur, cependant la pratique du management en entreprise montre que « *l'on est parfois loin de l'homme créateur de richesse et de valeur*⁷ ».

1.1.2.2 Des pratiques managériales encore en inadéquation avec la création de valeur

« Le facteur humain est comptabilisé comme une charge au bilan comptable. Les seuls chiffres comptables qui y font référence apparaissent dans le compte de résultat : charges du personnel, salaires, traitements [...] le principal actif de l'entreprise, les compétences ne sont valorisées nulle part à l'actif du bilan et ne sont suivies dans aucun tableau de bord économique et financier »⁸.

Ce type d'évaluation de la valeur n'intègre donc pas les implications du mode managérial en place, la qualité des relations dans l'entreprise entre les salariés et la direction ou la performance humaines sur les projets en cours,...

Le personnel d'une entreprise constitue également une variable d'ajustement que l'on actionne en priorité en raison des coûts directs et à court terme qu'elle peut représenter. Ces ajustements peuvent prendre la forme de réduction de la masse salariale, de licenciements économiques, d'un recours plus important à la sous-traitance, d'une flexibilisation de l'organisation du travail, d'une baisse d'investissement en terme de formation, ...

Au niveau du management de l'entreprise, nos interventions ont permis de constater que la logique gestionnaire prédominait au même titre que le respect des procédures, la rigueur dans l'atteinte des objectifs et le strict respect des orientations définies. Les managers subissent souvent le poids de la rentabilité à court terme et orientent leurs actes de management de façon à uniquement viser le résultat en mettant parfois de côté l'investissement sur l'homme à moyen ou long terme. Ils sont souvent jugés par leur hiérarchie uniquement sur les résultats opérationnels et la rentabilité économique de leur équipe. La dimension sociale est dans ce cas quasi absente dans la valorisation du travail effectué par les salariés alors que l'on sait, qu'à

⁶ Citons les travaux de Bogliolo (2000) et Brilman (2001)

⁷ Propos tenus par un directeur de CNPE appartenant au réseau Groupe d'Echange sur le Progrès Permanent lors d'un séminaire de management traitant de la création de valeur, Aix-les-Bains, janvier 2001.

⁸ D. Ouahouna, Conception d'un dispositif de mesure de la satisfaction du personnel : une approche innovante du management, thèse de doctorat, ENSAM LCPI, 2004.

elle seule, si elle est non ou mal gérée, managée, elle peut mettre en péril le système (mauvais dialogue social, conflit, grève, démotivation, ...) économique et sociale.

Entre le discours managérial et la pratique sur le terrain, le modèle de management qui valorise l'homme n'est pas abouti. Le système de management où la satisfaction du personnel occuperait une place majeure au même titre que le client ou l'actionnaire est encore à asseoir.

Les populations représentatives des sites C et D, au sein desquels nous avons réalisé nos expérimentations et une grande partie de notre expérience professionnelle, possèdent une double culture : celle de l'entreprise EDF, avec une primauté accordée au Statut de l'Agent salarié (avantages spécifiques à l'entreprise de service public) et celle du nucléaire, industrie à risque par excellence, où les exigences en terme de sûreté sont prégnantes dans le quotidien des salariés. Les flux de personnel sont largement conditionnés par le Statut. Les flux de sortie de l'entreprise sont les flux naturels : mise en inactivité (retraite), décès et démission. A l'inverse des entreprises du secteur privé, les licenciements économiques sont inexistantes. Les salariés ne représentent donc pas une variable d'ajustement à celle des entreprises privées. L'ajustement peut davantage se réaliser du point de vue qualitatif grâce à la création de valeur (ou à la destruction de valeur).

1.1.3 Deuxième lien observé : satisfaction interne et performance

Les entreprises mesurent leur performance par le profit économique avec les indicateurs suivants : le retour sur investissement des capitaux engagés et l'economic value added⁹.

En synthèse, il existe deux manières de créer de la valeur pour une entreprise :

- Soit elle investit sur le facteur humain en allouant du capital pour développer et tirer au mieux partie du facteur travail. Elle peut par exemple augmenter son budget formation, procéder à de nouveaux recrutements, mettre en place une démarche de management par la qualité totale, agir sur les conditions de travail, ...
- Soit elle rentabilise le facteur travail en le maximisant sans augmenter la part du facteur capital. Dans ce cas, elle peut procéder à des réductions de la masse salariale en licenciant ou en mettant en place des départs forcés en pré retraite, stopper les

⁹ M. Valente, Dictionnaire économie, finance, banque, comptabilité, Dalloz, 1993.

démarches, les projets nécessitant un coût jugé trop conséquent à court terme, stopper les recrutements, ...

Les réalités d'entreprise montrent que les dirigeants font souvent le choix de n'agir que sur la rentabilisation du facteur travail. Les impacts négatifs sur la valeur de l'entreprise peuvent pourtant être forts, de la destruction de valeur peut apparaître (par exemple stopper un projet qualité en cours peut créer de la démotivation à court terme et des problèmes techniques à plus long terme). L'observation des pratiques, nous montre également que certains dirigeants vont même jusqu'à afficher un projet favorisant l'investissement sur le facteur humain tout en appliquant au sein de leur organisation la rentabilisation du facteur travail de manière permanente.

Les théories managériales se sont intéressées aux effets de l'insatisfaction pouvant entraîner une dégradation des performances de l'entreprise. Par ailleurs, c'est lorsque la contre performance, d'origine facteur humain, apparaît dans l'entreprise qu'elle interpelle fortement les acteurs de l'entreprise, dirigeants et salariés. Peu d'auteurs ont travaillé sur la satisfaction du personnel (sur ce point nous prendrons en référence les travaux de Ouahnouna qui a proposé en 2004 une modélisation d'un dispositif de mesure de la satisfaction interne) et sur le **tryptique satisfaction interne – mode de management – performance**. Notre questionnement est né également de ce constat. En effet, dans ces conditions comment manager l'homme qui est une ressource précieuse en raison de sa rareté, de ses exigences en matière de choix et de son niveau de satisfaction de besoins ?

1.1.4 Troisième lien observé : mode de management du facteur humain, satisfaction interne et performance

1.1.4.1 La complexité du facteur humain

Pour gagner en productivité, si l'entreprise rationalise, organise, parcellise, standardise les modes opératoires chaque exécutant devient moins motivé car il se retrouve privé de la possibilité de s'exprimer dans son travail, pressé d'aller vite. La motivation au travail est liée à la satisfaction de la concordance entre ce que l'individu attend du travail et ce que le travail est susceptible de lui apporter. La motivation au travail, c'est donc le goût que le sujet a de le faire, la mesure dans laquelle il s'y implique, la persévérance, la continuité de l'effort qu'il

consent. La motivation résultant de la satisfaction, il est important de préciser certains critères qui la constituent : le travail lui-même; le niveau économique qu'il représente, les relations dans lesquelles il évolue.

Les différentes théories envisagées permettent de mieux appréhender la complexité du phénomène de la motivation et d'entrevoir que la satisfaction des besoins n'est pas le seul moteur existant, l'insatisfaction génère tout autant l'action. C'est un contresens de dire que quelqu'un est motivé ou ne l'est pas. Il l'est toujours. La question est seulement : pour quoi est-il motivé ? La société suppose toujours que tout le monde est naturellement motivé par le travail. Cela dépend du type de travail et des conditions dans lesquelles il doit se réaliser. Si l'on veut travailler les motivations, il faut connaître et non supposer les attentes des salariés et organiser le travail (contenu et contexte) de manière à ce que celui-ci soit une source crédible de satisfaction de ces attentes. Il ne s'agit pas d'offrir de la satisfaction, mais d'offrir une possibilité de satisfaction par le travail. La motivation n'a pas le même sens que la satisfaction et vice versa.

Les sources de démotivations peuvent être :

- un travail aliénant, inintéressant, inutile, l'homme cherche un sens à son travail ;
- l'individu ne sait pas vraiment ce qui est attendu de lui. Il y a un manque d'objectifs clairs. Demander à quelqu'un de travailler sans lui indiquer des objectifs équivaut à faire viser quelqu'un en lui cachant la cible ;
- faire un travail pour lequel le salarié ne se sent pas qualifié ;
- l'employé ne reçoit aucun « feed back » ou alors négatif. Personne ne se donne longtemps de la peine s'il ne sait pas si ce qu'il fait est bien ou pas et s'il a l'impression de tourner dans le vide ;
- le salarié n'est pas traité de manière équitable et ne reçoit aucune reconnaissance s'il réalise une performance au-dessus de la moyenne.

Motiver quelqu'un est donc une tâche complexe et difficile, exigeant un système de relations entre plusieurs variables internes et externes à l'organisation.

La motivation est une force qui pousse l'individu à faire quelque chose qu'il veut faire, c'est-à-dire à chercher à satisfaire ses besoins, ses désirs et pulsions et qui détermine un comportement visant à réduire un état de tension et donc à établir (ou à rétablir) un état d'équilibre.

Les organisations du travail comportent en leur sein des individus aux motivations variées. Nous pouvons reprendre l'image rhétorique suivante : *Trois tailleurs, à qui l'on demandait ce qu'ils étaient en train de faire répondirent successivement : Le premier : « Je taille une*

Pierre... », Le second : « Je gagne ma vie... », Le troisième : « Je construis une cathédrale... ».

Une autre caractéristique de la complexité du facteur humain se situe au niveau des mécanismes de résistance au changement. En effet, bon nombre de démarches et de projets s'évanouissent avant même d'avoir été entrepris dans les organisations en raison des résistances aux mutations qu'ils pourraient potentiellement entraîner.

L'homme est une construction complexe :

- Ce qu'il y a dans la tête de chaque homme est différent (pensée, mémoire, perception, conception, ...). Cette différence résulte de prédispositions et d'acquis (éducation, culture, expérience).
- Ce qu'il y a dans la tête de chaque homme définit son esprit, son image et les images de ce qui l'entoure.
- Quoique individu unique, l'homme peut se projeter dans une identité de groupe.
- Pour provoquer une réaction de l'homme, obtenir ou modifier une attitude, il est nécessaire de le stimuler pour accéder à son esprit et ses images.

Dans le contexte de l'entreprise, un certain nombre de stimuli ou « porte d'entrée » sont offerts comme le montre la figure suivante :

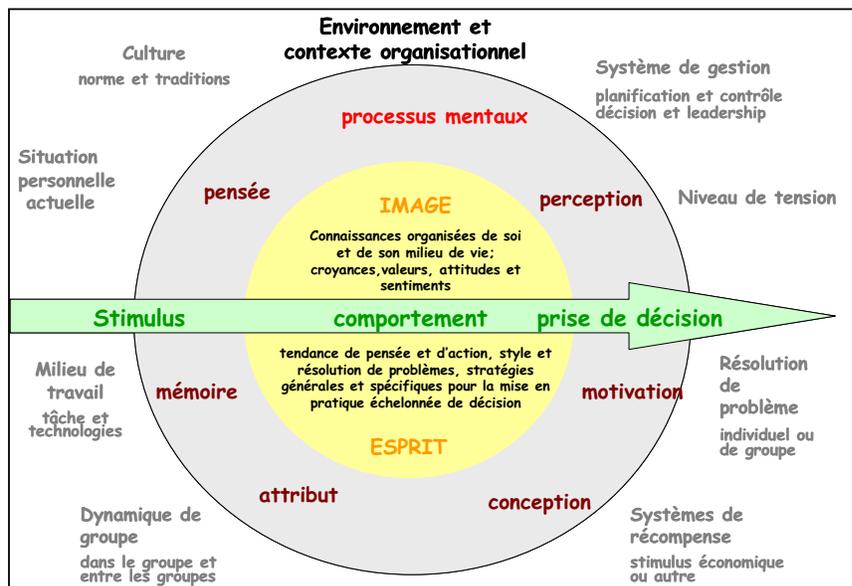


Figure 1.3 : Processus mentaux et stimuli possibles lors de la conduite de changement au sein d'une organisation (module de formation sur la conduite de changement animé sur le site C en 2000)

1.1.4.2 Vers une proposition de gestion du facteur humain

Les environnements économique, sociologique, démographique, technologique et réglementaire impactent chaque entreprise. Les organisations doivent être en perpétuelle recherche d'équilibre en raison des changements intervenant au niveau de ses environnements externes et internes.

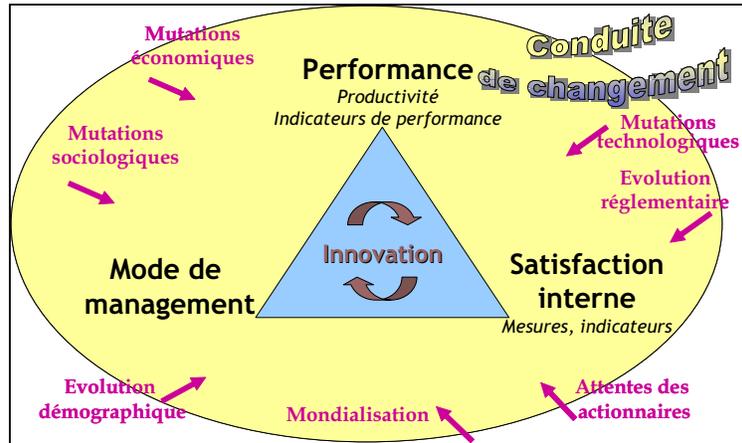


Figure 1.4 : Tryptique - Mode de management, satisfaction interne et performance

S.IBANEZ (2006)

L'objectif de performance est visé en priorité par les dirigeants de l'entreprise. Les théories managériales (Ecole des relations humaines, Management post industriel) ont montré que la motivation des salariés agissait positivement sur la productivité. Le lien entre la satisfaction interne, le mode de management adapté et l'atteinte de la performance est encore relativement intuitif, même du point de vue théorique. Il fait davantage référence à des convictions sur l'homme au travail qu'à une démonstration en tant que telle.

Nous pensons que les liens entre la satisfaction interne (telle que les travaux de Ouahnouna la définit) et la performance globale de l'entreprise peuvent être garantis sous conditions par un certain mode de management prenant en considération les environnements et la recherche d'équilibre dans un contexte de changement.

Après avoir situé le contexte de notre recherche, nous reprenons dans la partie 1.2, les approches et principes théoriques qui ont principalement servi de base à notre modèle équilibré de performance.

1.2 Bilan de l'état de l'art : les apports retenus des théories managériale et économique

Le tableau ci-dessous reprend les différents modes de conception du fonctionnement organisationnel à la lumière des auteurs qui ont mis en exergue les principaux fondements des courants managériaux. Parmi ces références, nous avons fait le choix de ne retenir que certains auteurs (les noms surlignés en gris font l'objet de citations dans notre document), ils ont été choisis pour leurs apports en lien avec notre problématique de conception d'un modèle équilibré de performance fondé sur le concept de management proactif.

Système rationnel	Système humain informel	Système ouvert	Système décisionnel	Système de l'excellence
<p>La bureaucratie et l'organisation scientifique du travail</p> <ul style="list-style-type: none"> - modèle d'autorité : rationnel - légal - étude des temps et des mouvements : recherche du « one best way » - rationalisation du travail 	<p>Ecole des relations humaines</p> <ul style="list-style-type: none"> - analyse des sources de motivations - l'impact des conditions de travail sur la productivité - les groupes de travail et l'importance des relations informelles - les besoins 	<p>Ecole systémique</p> <ul style="list-style-type: none"> - la prise en compte de l'influence de l'environnement - les relations structure/environnement - la flexibilité - la différenciation et l'intégration - le rôle de la coordination 	<p>Ecole décisionnelle</p> <ul style="list-style-type: none"> - la subjectivité du processus décisionnel - les enjeux de pouvoir - le partage du pouvoir 	<p>Ecole moderne</p> <ul style="list-style-type: none"> - nouvelle conception de la production - prise en compte des ressources humaines - nouvelle conception du pouvoir : le projet partagé : source de légitimité - « corporate culture » - qualité totale
<p>Les classiques</p> <p>M. WEBER F.W. TAYLOR H. FAYOL H. FORD L. URWICK L. GULICK L. et F. GILBRETH</p>	<p>La découverte du comportement de l'homme au travail</p> <p>E. MAYO A. MASLOW K. LEWIN R. LIKERT D. MACGREGOR F. HERZBERG C. ARGYRIS</p>	<p>La contingence de l'environnement</p> <p>J. MELESE C.B. PERROW KATZ et KAHN T. BURNS et G.M. STALKER P.R. LAWRENCE et J.W. LORSCH</p>	<p>La rationalité limitée et les enjeux du pouvoir</p> <p>H. SIMON R.J. MARCH R. CYERT H. MINTZBERG M. CROZIER C. BARNARD</p>	<p>L'ère de turbulences et le management post industriel</p> <ul style="list-style-type: none"> - le modèle japonais S. SHINGO K. OHMAE T. OHNO M. AOKI K. ISHIKAWA - le modèle occidental H. MINTZBERG P. DRUCKER W. OUCHI T. PETERS et R. WATERMAN J. NAISBITT H. SERIEYX et G. ARCHIER
<p><i>système coercitif</i></p>	<p><i>système d'identification au groupe</i></p>	<p><i>système d'information</i></p>	<p><i>système de négociation</i></p>	<p><i>système d'adhésion à l'entreprise</i></p>

Tableau 1.1 : Evolution de la conception du fonctionnement organisationnel

Ces conceptions du fonctionnement organisationnel, étudiées plus ou moins de manière chronologique, nous permettent d'établir un découpage en quatre tendances marquantes :

- la bureaucratie et l'organisation scientifique du travail,
- la découverte du comportement de l'homme au travail,
- la rationalité limitée et les enjeux du pouvoir,
- la contingence des environnements,
- l'excellence et le management post industriel.

Au cours de nos années de recherche, nous avons étudié et synthétisé les principaux apports des auteurs marquants, de notre point de vue, de la pensée managériale. Cette synthèse figure dans l'annexe 1.1.

Nous avons également emprunté à la macroéconomie, la théorie des cycles afin d'établir une analogie appliquée au monde de l'entreprise caractéristique de notre modèle.

1.2.1 La bureaucratie et l'organisation scientifique du travail

Conséquence de la révolution industrielle amorcée au 19ème siècle et de la concentration des moyens de production, une nouvelle forme de production émerge au début du 20ème siècle. Le secteur industriel attire une nombreuse main-d'œuvre agricole peu adaptée à la production technique et qu'il va falloir intégrer. C'est dans ce contexte que l'école classique se développe, principalement dans deux directions :

- l'organisation scientifique du travail, avec l'américain F.W Taylor, qui s'intéresse à la production dans les ateliers,
- l'organisation administrative du travail, avec le français H. Fayol.

Parallèlement, Max Weber s'est intéressé au phénomène de l'autorité et a défini la théorie de l'organisation bureaucratique (c'est à dire rationnelle et légale).

La pensée qui guide **F.W Taylor** est l'élimination des gaspillages : de temps, d'argent, de matières... et le recours à une méthode scientifique. Taylor affirme que le principal objectif du management doit être d'assurer le maximum de prospérité pour l'employeur et pour chaque employé.

Ce qui signifie pour l'employeur non pas la recherche de gros profits à court terme mais un développement de tous les aspects de l'entreprise pour qu'elle atteigne un stade permanent de prospérité. Pour l'employé, ce n'est pas la recherche de gros salaires à courte échéance qui est visé, mais son développement personnel pour qu'il travaille efficacement, avec qualité et avec ses dons personnels.

Il s'interroge sur la motivation des travailleurs : "*Pourquoi n'ont-ils pas envie de produire toujours plus ?*" Il déduira trois causes :

- les ouvriers pensent qu'une augmentation de la production induira le chômage pour certains d'entre eux,
- la majoration des salaires n'est pas proportionnelle à la production,
- les méthodes de travail empiriques provoquent le gaspillage de l'énergie des ouvriers.

Taylor innova dans une conception unidimensionnelle de l'homme et renonça à l'idée de motiver par la contrainte. En échange de son travail et de sa force physique, l'ouvrier reçoit un salaire proportionnel au rendement. Le salaire à cette époque est un moteur déterminant. *L'homo economicus* est guidé par l'Organisation Scientifique du Travail (O.S.T.). C'est l'utilisation maximale de l'outillage, la spécialisation stricte et la suppression des gestes inutiles. L'école classique conçoit donc le travail découpé en unités élémentaires au sein de postes de travail, c'est le travail à la chaîne. Il s'agit de trouver le bon poste pour la bonne personne. Les fonctions de conception, de planification, d'exécution et de contrôle sont séparées et réparties au sein d'une hiérarchie verticale avec une tête qui pense et un corps qui exécute. Une centralisation des responsabilités entraîne un contrôle strict assuré par les responsables hiérarchiques. Cette organisation et cette conception de l'homme au travail permirent un bond en avant considérable pour l'économie des pays concernés.

Conscient de l'opposition entre employeurs et employés, Taylor explique qu'il :

- existe une fausse croyance chez les ouvriers qu'un accroissement de la production amènera le chômage.
- y a un mauvais système de management qui restreint l'ouvrier dans sa production : quand il augmente son rythme de travail, le patron n'augmente pas son salaire.
- existe des méthodes désastreuses de travail qui gaspillent les efforts des ouvriers : ceux-ci reçoivent peu d'aide et de conseil de la direction.

Il énonce ainsi ses quatre grands principes de management scientifique :

1. L'étude scientifique du travail doit être faite par une équipe de spécialistes car elle est trop compliquée et trop longue à faire par le personnel de production.
2. La sélection scientifique et l'entraînement de l'ouvrier.
3. Le couplage de l'étude scientifique et de la sélection scientifique du travailleur.
4. La coopération étroite entre le management et l'ouvrier.

Il s'agit d'avoir des ouvriers bien sélectionnés, bien formés et encadrés, et bien payés.

H. Fayol est à la Direction ce qu'est Taylor à l'atelier.

"La capacité essentielle des agents inférieurs est la capacité professionnelle, la capacité essentielle des grands chefs est la capacité administrative".

Ce sont les capacités morales et intellectuelles du chef qui lui permettent de régler avec efficacité les activités d'autres fonctions en tenant compte d'un certain nombre de principes.

La fonction administrative (c'est-à-dire de direction) se décline en activités : Prévoir, Organiser, Commander, Coordonner, Contrôler.

La théorie de **Max Weber** sur la structure d'autorité lui permet de classer les organisations.

Il fait la distinction entre pouvoir (aptitude à forcer l'obéissance) et autorité (compétence à faire observer volontairement les ordres).

Il en ressort trois types d'organisation selon la manière de légitimer l'autorité :

- charismatique : qui repose sur la personnalité du "leader" : organisation instable par construction et dont la succession est difficile.
- traditionnelle : fondée sur les précédents et les usages ; le leader tient son autorité du statut social (héritier, diplômé...).
- bureaucratique (= rationnelle - légale) : dans laquelle les emplois sont clairement définis et formalisés, dans une hiérarchie précise où les candidats sont sélectionnés d'après leurs qualifications par concours.

Il en découle des principes d'organisation :

1- Le concept "scalaire" (il en découle le principe hiérarchique) définit l'entreprise comme un ensemble de classes ou échelons rangés en séquences :

L'échelon supérieur détient l'autorité et peut la "déléguer" à l'échelon immédiatement inférieur. Les échelons intermédiaires reçoivent donc une délégation d'autorité et en transmettent à l'échelon inférieur. L'échelon le plus bas, la "base", est dépourvu d'autorité.

D'après le principe hiérarchique, l'autorité descend par une ligne continue et nette, une échelle bien définie des postes.

2- Le principe de l'unité de commandement :

Ce principe clairement énoncé par Fayol, et objecté par Taylor dénonçant l'impossibilité de trouver un supérieur universel qui connaisse tout et puisse statuer sur tout, a entraîné la structure dite "Staff and Line".

Les liaisons "staff" (c'est-à-dire fonctionnelles) sont subordonnées aux liaisons hiérarchiques, qui sont, elles, soumises au principe rigoureux d'unité de commandement. L'autorité hiérarchique prévaut sur l'autorité fonctionnelle.

La structure de l'entreprise prend ainsi la forme d'un arbre hiérarchique (inversé) assez simple, où l'autorité circule à sens unique du haut vers le bas.

L'ordonnance linéaire et claire des branches est cependant dissimulée par un feuillage touffu des multiples liaisons (liaisons fonctionnelles ou de "service") véhiculant des avis, suggestions, messages non pertinents, communications informelles...

Dans les organisations classiques, l'arbre hiérarchique est favorisé par rapport au niveau fonctionnel, et de nombreux malentendus résultent souvent de la confusion entre les liaisons organisationnelles classiques et les réseaux de communication.

Le principe d'unité de commandement s'applique bien aux petites entreprises, mais il est souvent mis en défaut dans les systèmes complexes, où de multiples pressions s'exercent sur des postes polyvalents.

3- Le principe d'exception définit les limites de la délégation d'autorité :

Cette délégation doit être poussée au maximum, pour que les décisions soient prises au niveau le plus bas possible. Les tâches routinières ou habituelles seront remplies par les subordonnés, les tâches exceptionnelles étant confiées au supérieur hiérarchique.

4- Le concept d'éventail de subordination

Les trois principes : hiérarchique, unité de commandement et d'exception ont conduit à se poser la question du nombre optimal de subordonnés d'un même chef.

(L'armée romaine comptait un chef pour dix soldats)

L'éventail de subordination est de dix à trente pour les activités physiques et de trois à huit pour les activités mentales. Un éventail étroit conduit à des organisations à structures "hautes", bien coordonnées et étroitement contrôlées. Ces structures sont efficaces mais peu favorables à l'initiative (organismes militaires). Un éventail large détermine des structures "plates", qui exigent des chefs hiérarchiques de valeur et stimulent la créativité.

5- Le principe de spécialisation organisationnelle appliqué par Taylor à l'organisation des postes de travail :

La spécialisation rigoureuse est aujourd'hui critiquée à la fois sur le plan humain (monotonie, absence de motivation) et sur celui de l'efficacité (absence de polyvalence, caractéristique du comportement humain...).

6- L'application de la méthode scientifique :

C'est la mise en application directe à l'entreprise de la méthode expérimentale de C. Bernard et de la méthode scientifique de R. Descartes.

Nous en faisons ici un bref rappel :

Claude Bernard	René Descartes
1- observation (analyse détaillée)	1- principe d'évidence (bon sens)
2- élaboration d'hypothèses	2- principe d'analyse (division des tâches et parcellisation)
3- expérimentation	3- principe de synthèse (remise en ordre, hiérarchie)
4- élaboration de lois quantitatives universelles	4- principe de dénombrement et de généralisation (exhaustivité)
5- contrôle et rectification de ces lois	

Les hypothèses sous-jacentes à cette conception peuvent être résumées ainsi :

- L'efficacité peut se mesurer en terme de productivité, abstraction faite du facteur humain (mécaniste).
- Les hommes se comportent de manière logique et raisonnable (ils sont rationnels).
- Les hommes ont besoin d'être soumis à une supervision détaillée.
- Les tâches doivent être rigoureusement définies et ne doivent pas empiéter les unes sur les autres.
- Le travailleur cherche la sécurité et la définition claire de son cadre de travail (matérialiste).
- L'entreprise est un système fermé, complètement analysable.
- Les seuls échanges entre individus dont on doit se préoccuper sont officiels et formels.
- Les activités doivent être définies de manière objective et impersonnelle (dépersonnalisation des fonctions).
- La seule motivation des travailleurs est le salaire : la mise au point d'un système équitable de rémunération suffira à obtenir leur adhésion.
- La paresse naturelle de l'homme implique une stricte supervision.

- La coordination doit être imposée et contrôlée par le haut.
- la délégation d'autorité se fait de haut en bas.
- Les tâches simples sont plus faciles à assimiler : il faut donc instaurer une division du travail aussi fine que possible pour accroître la productivité.

La pensée classique a été critiquée pour les raisons suivantes :

- la naïveté de ses principes,
- le caractère douteux et souvent implicite de ses hypothèses,
- l'existence de propositions contradictoires et souvent ambiguës,
- l'inexactitude et les lacunes des hypothèses relatives aux interactions,
- la minimisation de l'impact des conflits,
- la sous-estimation de la complexité des individus comme centres de traitement de l'information,
- la méconnaissance des mécanismes cognitifs,

Les doctrines des créateurs (Taylor, Fayol, ...) étaient bien adaptées à l'esprit et aux conditions de leur époque. Si cette école a vieilli, certains de ses principes demeurent valables et il est indispensable de bien les connaître avant d'entreprendre toute action d'organisation.

Pour notre analyse, nous retiendrons les principes synthétisés dans le tableau suivant :

Apports de l'Ecole Classique retenus pour notre recherche	<ul style="list-style-type: none">- La recherche du stade permanent de prospérité que nous assimilerons à la performance durable (Taylor) ;- l'objectif principal du management est la prospérité pour tous les acteurs, c'est ce que l'on appellera la recherche de l'optimum (Taylor) ;- La structure « Staff and Line » que nous analyserons aux vues des réseaux formels et informels présents de notre point de vue au sein de chaque organisation du travail (Fayol) ;- La délégation d'autorité poussée au plus bas niveau hiérarchique, cela constitue une des bases du mode de coopération entre acteurs au sein de notre modèle (Weber)
---	--

Tableau 1.2 : Principes de l'Ecole Classique retenus pour la conception du modèle de performance

1.2.2 La découverte du comportement de l'Homme au travail

Nous présentons dans cette partie un horizon des théories de la motivation humaine au travail. Depuis les années soixante, les études portant sur la motivation se sont multipliées. Lewin fut l'un des premiers chercheurs à traiter le sujet avec une certaine rigueur scientifique.

L'évolution des techniques de production et les transformations qu'elles impliquent sur le caractère du travail donnent naissance à une nouvelle science : l'ergonomie dont la finalité est l'adaptation du travail à l'homme (l'Organisation Scientifique du Travail trop exclusivement centrée sur la tâche et en particulier sur la normalisation de la tâche, néglige l'analyse de l'activité de l'opérateur).

Par ailleurs, la psychologie appliquée, issue des travaux de Freud, a fait ressortir l'importance des facteurs physiologiques, liés à l'environnement physique et aux conditions de travail, sur la productivité des entreprises (théorie behavioriste).

Enfin, la crise de 1929 est à l'origine d'un certain mouvement de contestation de la pensée classique et de son rationalisme.

Tel est le contexte dans lequel se développe l'Ecole des Relations Humaines, en réaction contre les insuffisances de l'Ecole Classique, dont elle est en fait complémentaire.

1.2.2.1 Les relations humaines: Elton Mayo

Elton Mayo, au cours d'une enquête menée de 1928 à 1932 près de Chicago dans une fabrique de téléphone, a recherché une corrélation entre les conditions physiques (éclairage, bruit, chaleur) et le rendement des ouvriers. La mise en évidence des groupes informels et du facteur humain correspond à une seconde strate des motivations, celle du besoin social de relation et d'intégration dans un groupe primaire, une cellule de base. Un nouveau facteur de la motivation apparaît : celui de la dynamique du groupe de travail. Au sein d'une équipe soudée, la motivation individuelle va être soutenue et amplifiée par un esprit commun qui vise un but attractif. Cette découverte du besoin social d'intégration dans un groupe de travail élémentaire est à la base de nombreux courants. L'un d'eux se concrétisera par la formation humaine des cadres et agents de maîtrise. Devenu "psychologue conseiller", l'agent d'encadrement doit adopter le style démocratique d'animateur d'équipe. L'école des relations humaines aboutira à l'utopie de la coopération amicale sans tenir compte des phénomènes liés à l'organisation.

1.2.2.2 Le modèle hiérarchique de Maslow

La théorie des besoins d'Abraham Maslow est une des plus célèbres. Elle propose une conception systématique des besoins de l'homme au travail et hiérarchise différents niveaux selon une pyramide. Maslow pense que les conduites humaines sont dictées par la satisfaction des besoins ; l'homme est donc instinctif, biologique et fondamental. Cinq groupes de besoins sont distingués : les besoins physiologiques : le gîte, le couvert, la survie le besoin de sécurité les besoins sociaux : avoir des amis... le besoin d'estime, le besoin de se réaliser, de devenir tout ce qu'on est capable d'être. Tout comportement est déterminé par la recherche de satisfaction concernant un des besoins fondamentaux. La recherche des besoins est hiérarchisée. L'homme cherche d'abord à satisfaire les besoins fondamentaux pour s'élever ensuite. Toutefois les besoins du premier niveau sont absolus, la réalisation de soi n'est pas possible si en premier lieu les besoins physiologiques ne sont pas satisfaits. De plus, le besoin de réalisation de soi est le plus large et est supposé être insatiable. Maslow ne dit pas qu'un seul besoin est motivant à un moment donné mais plutôt qu'un seul besoin est dominant et relativise ainsi l'importance des autres. Cette théorie n'est pas en fait une théorie de la motivation ; elle nous dit quels besoins peuvent être à la base d'un comportement mais ne dit pas quand ni pourquoi la personne opte pour un comportement spécifique pour satisfaire tel ou tel besoin, ni même à quel moment un besoin est suffisamment satisfait pour qu'elle s'en détourne au profit d'un autre. De plus, il est fréquent que les besoins soient multiples et contradictoires. Ce sont les aspirations et désirs concrets qui déterminent la motivation et orientent le comportement. Maslow n'explique pas comment il est possible de rester démotivé alors que les besoins ne sont pas tous satisfaits ce qui est toujours le cas.

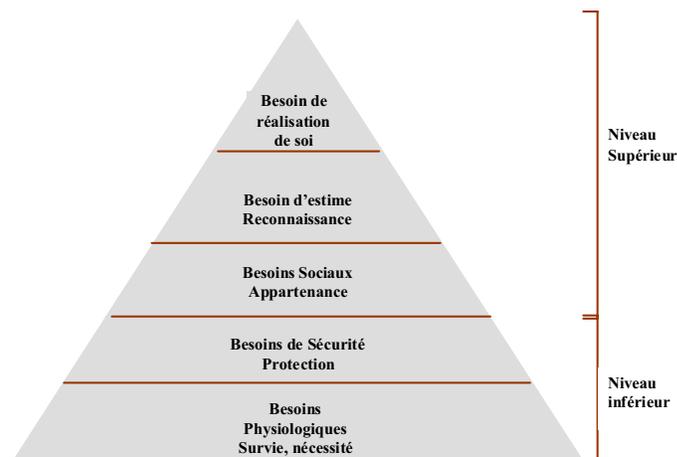


Figure 1.5 : La pyramide des besoins d'Abraham Maslow

1.2.2.3 Les théories X et Y de Mac Gregor

En examinant les représentations des chefs d'entreprise, Mac Gregor identifia deux sortes de conceptions qui illustrent la prise en considération des "models of man" dans la formulation des principes de gestion. La théorie X propose une hypothèse selon laquelle les hommes n'aiment pas le travail mais y sont contraints. Ils évitent les responsabilités, n'ont pas d'ambition, n'aiment pas le changement. Ils ne prennent pas d'initiatives et donc, ont besoin de consignes strictes, de contrôles et de sanctions. L'organisation, dans ces conditions doit être contraignante et mettre en place des procédures détaillées, une parcellisation des tâches, une sélection rigide et un management autoritaire. La théorie Y est le contraire de la première et suppose que les efforts physiques et intellectuels nécessaires au travail sont consentis naturellement, que le personnel est capable d'initiatives, d'auto-contrôle, de créativité. L'organisation, dans ce cas, doit procéder à un regroupement des tâches, la décentralisation des responsabilités, la délégation. La théorie Y annonce le courant de l'excellence par la motivation : *"amener des gens ordinaires à faire des choses extraordinaires"*. Mac Gregor isole ainsi le lien interactif qui existe entre l'organisation, sa structure, le style de management et les motivations du personnel. Pour lui, *« derrière chaque décision de commandement ou d'action, il y a des suppositions implicites sur la nature humaine et le comportement des hommes »*.

1.2.2.4 L'enrichissement du travail: Herzberg

La parcellisation du travail, conséquence de l'O.S.T., a rapidement montré ses limites liées à l'absence d'intérêt de l'exécutant pour sa tâche, à l'érosion de sa motivation. Des psychologues comme Fred Herzberg ont proposé un regroupement des tâches, d'opérations morcelées. Herzberg est le représentant d'une réaction au travail parcellisé et du dépassement des seules "bonnes relations humaines". Il met en relation les motivations et les satisfactions au travail et utilise un postulat commun à toutes les théories du besoin : la non-satisfaction du besoin est source de motivation.

Herzberg distingue deux sortes de besoins : ceux qui sont propres à tous les êtres vivants et ceux qui sont particuliers à l'homme. Seuls ces derniers sont source de motivation, les besoins d'hygiène, eux dès qu'ils sont pourvus réduisent l'insatisfaction et ne sont donc plus motivants. Selon lui, le besoin de se réaliser est le seul facteur de motivation ; pour satisfaire ce besoin, l'homme ne se lasse pas d'en faire le plus possible, non seulement pour l'atteindre mais aussi pour dépasser l'objectif qu'il s'est fixé. Herzberg distingue dans le travail les éléments qui ont constitué de bons et de mauvais souvenirs. Il oppose les sources véritables de la motivation à

la simple satisfaction, modèle appelé bi-factoriel. La motivation est à rapprocher du contenu des tâches, réussite, promotion, indépendance et autonomie.

Le contexte du travail, lui, est à mettre en relation avec la rémunération, les conditions de travail, les relations d'équipe. Le message semble clair : certains facteurs conditionnent la motivation. Il s'agit de l'avancement, des responsabilités, de la nature du travail, de la reconnaissance et de la réalisation de ses capacités.

Pour motiver les gens à s'appliquer vraiment, Herzberg propose de leur donner un travail qui leur permette de se réaliser, qui offre donc la possibilité de faire une expérience enrichissante (variée, assez difficile, importante) et qui comporte une certaine autonomie et des responsabilités. Autrement, ils n'échapperont pas au cercle vicieux : quand ils ont peu d'intérêt pour leur travail, ils le font mal, ce qui diminue encore son intérêt etc. Herzberg préconise sept recommandations comme retirer certains contrôles sans supprimer la vérification ou instituer des auto-contrôles, augmenter l'initiative, réaliser un ensemble plutôt qu'une partie. Il pense qu'il faut accorder plus de pouvoirs et plus de liberté aux employés dans l'accomplissement de leur travail, faire le point avec eux, introduire des tâches nouvelles et proposer d'acquérir une expertise, ceci en terme de responsabilisation.

L'approche d'Herzberg a connu un franc succès grâce à sa simplicité, son originalité et parce qu'intuitivement nous adhérons à ses conclusions. Cependant des objections existent. Les données basées sur des entretiens peuvent manquer d'objectivité et l'analyse peut faire l'objet de différences selon les interprétations. L'introduction de l'enrichissement des tâches a suscité la résistance des autres acteurs. Les contrôleurs acceptaient mal un appauvrissement de leur rôle, une perte de pouvoir. De plus ces théories sont trop partielles puisqu'elles disent seulement quels besoins peuvent être à la base d'un comportement mais jamais quand ni pourquoi la personne se comporterait d'une manière plutôt que d'une autre pour satisfaire tel besoin plutôt que tel autre, ni même à quel moment un besoin est suffisamment satisfait pour qu'elle s'en détourne au profit d'un autre. En 1980, la théorie de Herzberg a été abandonnée mais son schéma a été à l'origine de nombreuses recherches sur la motivation.

1.2.2.5 La dynamique du groupe de travail: Lewin

Lewin est proche d'Herzberg ou de Maslow dans son approche de la motivation, qu'il fonde sur l'existence des besoins. Il considère que le processus de la motivation se déclenche lorsque l'individu identifie un but qu'il juge important pour lui. Ce but le pousse à un comportement précis. Il en déduit que la motivation au travail dépend de deux conditions :

- le travail quand il présente pour l'individu un but important,

- la satisfaction qu'il retire de la performance au travail quand elle est en conformité avec l'importance accordée à ce même but.

Signalons qu'au-delà de la personnalité humaine, Lewin s'intéressa, comme Mayo, aux relations entre individus dans les groupes, au leadership, au climat social et aux valeurs. Ses travaux ont de nos jours encore beaucoup d'influence.

Il développa ses idées sur la base d'expérimentations minutieuses et contrôlées notamment sur l'influence du leader en distinguant trois types de leadership :

- le leader autoritaire qui se tient à distance du groupe et use d'ordres pour diriger les activités du groupe ;
- le leader démocratique qui fait des suggestions, encourage les membres du groupe et participe pleinement à sa vie ;
- le leader «laisser-faire» qui apporte son expertise, mais ne manifeste que très peu d'implication et participe au minimum aux activités.

Il caractérisa l'influence du leader démocratique au sein du groupe par le climat (chaleureux et amical), la participation des membres et la production, même s'il nota qu'elle est moins importante qu'avec un leader autoritaire, mais plus qualitative. Il observa qu'en l'absence du leader, le groupe sait et continue à travailler. Il décrivit également les « réactions agressives et les actes de rébellion ou de résistances passives » des individus confrontés à un leader trop autoritaire. Enfin, il critique les leaders « laisser-faire » qui n'obtiennent pas de bons résultats et avec lesquels les membres se comportent en suiveur, attendant les instructions et manifestant peu d'autonomie et d'indépendance.

Il valorisa donc l'efficacité du leadership démocratique sur les autres modes de leadership en soulignant les effets sur le rendement et la satisfaction.

Pour lui, les habitudes et leurs normes, érigées et partagées par le groupe, s'imposent aux individus et forment des résistances aux changements très puissantes. Il démontra que « *la crainte de s'écarter des normes du groupe est la principale source de résistance au changement* » et qu'un changement est donc plus facile quand les membres le conduisent ensemble.

Pour lui, l'interaction entre individus au sein des groupes doit permettre de mieux appréhender toute la réalité du comportement humain.

Ses travaux empruntèrent aux lois de la physique et de la biologie. Il est intéressant de noter qu'il utilisa et considéra les mathématiques comme « *un instrument utile pour soutenir une théorie en psychologie* » par le biais des statistiques permettant de faire des analyses

multidimensionnelles. Pour mesurer la satisfaction interne au sein de nos expérimentations, nous avons utilisé un dispositif de mesure fondé sur l'enquête par questionnaire qui permet de quantifier les résultats et qui objective des données issues du « social » dans un langage familier aux dirigeants d'entreprise.

1.2.2.6 Les quatre styles de Direction de Likert

Likert s'intéressa à la description et la compréhension des attitudes et des comportements des hommes dans l'organisation. Dans le prolongement de Mayo et de Lewin, il s'interrogea sur les facteurs qui expliquent les différences de résultats entre des organisations similaires au plan des structures, du process, des moyens et des technologies. Pour lui, la clé se situe dans les rapports hiérarchiques entre chefs et subordonnés.

Il construit un de ses concepts clé des organisations, le principe des relations intégrées. Il pense que les relations entre les membres d'une organisation intègrent les valeurs personnelles de chacun des acteurs et il établit que dans toutes les organisations qui se veulent efficaces : *« Chacun doit se sentir important et nécessaire au sein de l'entreprise, car personne ne peut travailler efficacement s'il n'a pas conscience d'être utile »*.

Il met en évidence les inconvénients des organisations de type « man to man » qui :

- n'intègre pas toutes les personnes concernées par la décision,
- limite la communication descendante et montante à ce qui est favorable aux seules personnes apparemment directement concernées,
- ne règle que partiellement les problèmes,
- suscite des réactions négatives chez les responsables soucieux de préserver leur domaine
- et renforce le contrôle hiérarchique.

Il remarque aussi que plus le contrôle est fort, plus grande est l'hostilité entre subordonnés. Il valorise par opposition les formes d'organisations « de groupe » qui cumulent les avantages suivants : *« le groupe est ouvert à tous les problèmes de son niveau, ce qui permet à chacun de s'exprimer, les responsables se sentent davantage engagés devant un groupe, d'autant plus qu'ils auront discuté avec lui, le groupe permet de réduire efficacement les éventuelles déviations »*.

Par ailleurs, Likert, en matière de management, établit une typologie en quatre grands types : autoritaire exploiteur, autoritaire paternaliste, consultatif et participatif par groupe.

Le tableau ci-dessous reprend ces quatre types de management de Likert :

Autoritaire exploiteur	Autoritaire paternaliste
Motivation fondée sur la crainte, les menaces et sanctions Communications peu nombreuses surtout descendantes avec de grandes déformations Eloignement psychologique des chefs et des subordonnés Très faible esprit d'équipe Forte centralisation Décisions prises au sommet sans consultation des subordonnés	Motivation fondée sur les récompenses et les sanctions, attitude soumise des subordonnés Filtrage des informations remontantes Quelques décisions de faible importance prises aux niveaux inférieurs Faible incitation au travail en équipe Existence d'une organisation informelle plus ou moins hostile à la poursuite des objectifs de l'organisation formelle
Consultatif	Participatif par groupe
Motivation plutôt bonne Recherche de l'implication des subordonnés dans la prise de décision (sans qu'ils aient une grande influence) Communication ascendante et descendante fiables Bonne coopération latérale Encouragement au travail d'équipe	La prise de décision, la définition des objectifs, le règlement des conflits se font avec les groupes Réelle communication ascendante et descendante L'organisation trouve sa cohésion grâce à la participation de chaque groupe Large décentralisation des contrôles (qui sont souvent plus rigoureux au niveau des subordonnés)

Tableau 1.3 : Les quatre types de management de Likert

Dans cette nouvelle approche du management, il montre que c'est la nature des interactions entre responsables et subordonnés qui fonde les systèmes de management. Il établit que le type de management Participatif par groupe est le plus efficace. A l'intérieur de ce système, les individus sont motivés et ont des attitudes positives face à la direction. Il en résulte une augmentation de la satisfaction, ainsi qu'une diminution du taux d'absentéisme et du taux de roulement du personnel.

Il est donc convaincu que les organisations doivent être dirigées en respectant cinq principes :

- la motivation des individus par les conditions favorables au développement du potentiel de chacun,
- un système de relations hiérarchiques qui donne et renforce le sentiment de valeur et d'importance personnelle,
- le travail en petits groupes afin d'harmoniser et de conjuguer au mieux les buts individuels et organisationnels
- et la fixation d'objectifs élevés de réalisation.

En pratique, il est apparu que ce type de management réussissant l'intégration des valeurs de chacun des membres de l'organisation est difficile à déployer car les valeurs personnelles des membres peuvent évoluer et/ou être antagonistes.

1.2.2.7 Les théories dites de processus

Le béhaviorisme :

Ses représentants les plus connus sont Pavlov et Watson. Ils s'intéressent à ce qui est observable : le comportement comme une réaction à tel ou tel événement. Les récompenses peuvent encourager un comportement. Celui ci, renforcé positivement, a des effets bien supérieurs sur la performance des subordonnés que la punition. Le renforcement négatif ne peut que garantir une performance minimale. Il ne crée pas l'enthousiasme car "l'on fait ce que l'on fait parce qu'on doit".

La théorie de l'expectation :

L'homme n'est plus considéré comme un objet passif, qui poussé par ses sens, réagit à des conditions externes mais comme un sujet actif qui agit plus ou moins librement et qui est responsable au moins d'une partie de son comportement. L'homme a, en effet, toujours un certain degré de contrôle sur ce qui constitue un stimulus. Il agit alors moins en fonction de la force d'un stimulus donné qu'en fonction des alternatives qu'il veut bien prendre en considération et de l'évaluation qu'il fait de ces différentes alternatives.

La théorie de l'équité :

Les mêmes récompenses ne semblent pas motiver de la même façon. Tout un chacun a une idée bien précise de ce qui constitue une juste récompense pour son travail. Il détermine ce qui est juste en comparant ce qu'il apporte (qualification, effort, expérience) et ce qu'il reçoit (statut, salaire) à ce que d'autres apportent et reçoivent. Quand il ressent une inéquation (en plus ou en moins) entre ses contributions par rapport à ses récompenses et celles de ceux à qui il se compare, il essaie de la réduire car elle produit un sentiment, soit de frustration soit de culpabilité. Ces appréciations sont très subjectives et le point à partir duquel une inadéquation est ressentie est très personnel. De même la façon de réagir à des inéquations est très différente d'un individu à l'autre, avec le degré d'estime de soi comme variable la plus importante.

La théorie systémique de la motivation :

La motivation est la résultante d'une interaction entre les objectifs d'un individu, ses émotions à un moment donné et son appréciation de ses capacités d'une part et les opportunités qu'offre son environnement d'autre part.

Pour notre analyse, nous retiendrons les principes de l'Ecole des Relations Humaines synthétisés dans le tableau suivant :

Apports des théories de la motivation retenus pour notre recherche	<ul style="list-style-type: none">- Mayo et les relations humaines : la dynamique de groupe et le besoin social d'intégration dans un groupe de travail sont des phénomènes observés dans notre recherche et constituent des conditions de fonctionnement de notre modèle.- Maslow et la hiérarchie des besoins : les conduites humaines sont dictées par la satisfaction des besoins. Cet apport permet de prendre en compte la recherche de la satisfaction des besoins des salariés de manière permanente dans l'entreprise afin de se réaliser et de progresser.- Mac Gregor et les théories X et Y : la représentation des deux conceptions de l'homme au travail est à la source de notre questionnement sur le mode de management le plus efficace pour garantir les performances durablement dans l'entreprise selon les phases de développement qu'elle peut connaître. Nous retenons surtout de lui que derrière chaque choix managérial il y a des suppositions implicites sur la nature de l'homme au travail.- Herzberg et la motivation : offrir un travail enrichissant avec des responsabilités et de l'autonomie et une possibilité pour le salarié de se réaliser sont des points clés présents dans le mode de management testé par notre modèle.- Lewin décrit les conditions de la motivation ce qui nous permettra de les prendre en compte lors de nos expériences de management motivationnel. Il propose également trois formes de leadership qui nous inspireront pour décrire les caractéristiques du manager dans la conduite de projet et de changement (expérience de professionnalisation des managers dans notre modèle de performance).- Likert propose une typologie des styles de Direction que nous reprendrons et compléterons avec la caractérisation de notre concept de Management Pro-Actif.- Les théories de processus : Pavlov et Watson et le béhaviorisme, les récompenses comme encouragements des comportements ; la théorie systémique de la motivation et la théorie de l'équité pour la rétribution de la contribution sont des points essentiels dans la construction de notre modèle sur les aspects de satisfaction interne et de reconnaissance des salariés dans l'entreprise.
--	---

Tableau 1.4 : Principes issus des théories de la motivation retenus pour la conception du modèle de performance

1.2.3 La rationalité limitée et les enjeux de pouvoir

1.2.3.1 Les théories de la décision

La notion de "prise de décision" a de tous temps fasciné les conseils en organisation : Quand, comment, de quelle manière ...? Les économistes également se sont posés la question de savoir si les choix exprimés à la majorité étaient optimaux : peut-on avoir seul raison contre la multitude ? Arrow et, d'une façon différente, Galbraith, montreront que les choix collectifs ne sont pas optimums dans la mesure où les personnes du groupe ne décident pas en pleine connaissance de cause (contraintes d'accès aux informations) et en fonction de critères qui ne sont pas, économiquement rationnels (rationalité limitée). C'est dans cet esprit que s'inscrivent les travaux de Simon, Cyert et March.

1- Herbert SIMON¹⁰ (1916). Prix Nobel d'Économie en 1978.

"L'homme administratif" de Simon se distingue de *"l'homo economicus"*, car il ne maximise pas, économiquement, son utilité, il ne connaît pas tous les paramètres indispensables à la prise de position rationnelle, et il n'a pas une fonction de préférence stable et durable. Le but de la théorie dite "de la rationalité limitée" est donc de mettre en lumière les limites pratiques de la rationalité humaine et de s'efforcer de trouver les moyens (entraînement, formation, adhésion à de nouvelles valeurs) de repousser ces limites.

Ainsi, le décideur navigue souvent dans le brouillard car :

- Les informations dont il dispose ne sont pas complètes.
- Ses capacités d'abstraction, de synthèse ou d'analyse sont limitées
- Il est influencé par des émotions et des événements extérieurs (professionnels ou privés), étrangers à la décision qu'il doit prendre rationnellement.

Ainsi Simon oppose à la rationalité absolue, la rationalité "procédurale" qui va consister en une succession de décisions itératives, qui cherchent, en fonction des erreurs passées, à s'approcher de la moins mauvaise solution possible.

¹⁰ H. SIMON, *Administrative behavior*, New York, NY: Macmillan, 1947.

2- Richard CYERT (1921 ...) et James MARCH (1928 ...) ¹¹

Disciples de Simon, ils se sont efforcés de donner un caractère opératoire aux idées de Simon. Ils décrivent toutes les organisations comme des processus dynamiques et continus de prises de décisions. Ils remarquent que l'entreprise est "*un groupe de participants aux demandes disparates*", bien que tous aient, *in fine*, intérêt à la bonne marche du système. Il existe donc des négociations entre coalitions qui conduisent aux prises de décision. Donc les buts poursuivis ne sont pas rationnels, mais représentent le meilleur compromis possible. Ainsi, selon eux, la théorie du comportement de la firme peut être résumée en 4 concepts fondamentaux :

1. La résolution des conflits : Une entreprise étant composée de coalitions de membres ayant des buts différents, il est nécessaire de mettre au point des procédures de résolution des conflits (rationalité locale: chaque coalition résout ses propres problèmes, et traitement séquentiel des problèmes : pas tout à la fois, il faut avancer pas à pas).
2. L'élimination de l'incertitude : Une firme cherche à éliminer progressivement les multitudes d'incertitudes qui l'entourent, mais telles les têtes de l'hydre, elles renaissent sans cesse.
3. La recherche de la problématique : Il est indispensable de rechercher les vraies causes des problèmes posés dans l'entreprise sans utiliser de masques (indulgence pour les "amis" et dénigrement des "ennemis") : Il faut voir les réalités en face.
4. L'apprentissage : Les entreprises changent leurs comportements et la perception qu'elles ont des choses avec le temps, et ce qui est vrai aujourd'hui ne sera peut-être pas vrai demain (vision systémique).

Nous nous appuyons également sur **la théorie des jeux** inventée par Morgenstern et Von Neuman¹². Cette théorie mathématique concerne les comportements de 2 ou N joueurs (compétiteurs, concurrents) dont le but est d'optimiser le comportement social (donc le gain) dans des situations conflictuelles (par exemple : Duels).

C'est donc un recensement des politiques possibles et des réactions possibles de l'adversaire, avec une évaluation chiffrée (gain ou perte) des conséquences possibles de chaque politique sur soi-même, et une appréciation de voir l'adversaire de faire tel ou tel choix.

¹¹ R. CYERT, J. MARCH, A behavioral theory of the firm, 1963.

¹² MORGENSTERN, VON NEUMAN, Theory of games and economic behaviour, Princeton University Press, 1953.

Le jeu peut être à somme nulle (ce que l'un gagne, l'autre le perd) ou non nulle à dans ce cas la somme algébrique des gains peut être négative (personne n'a intérêt à jouer - par exemple une entreprise baisse ses prix pour conquérir des parts de marché, les autres compétiteurs font de même pour ne pas les perdre. Conséquence : personne ne gagne de parts de marché et tout le monde perd de la marge et des bénéfices.

Les vertus applicatives de la théorie des jeux sont, toutefois, limitées car la démonstration mathématique qui sous-tend la théorie est indiscutable pour 2 joueurs, mais peu opératoire pour N joueurs (équilibre de Nash), compte tenu d'hypothèses par trop irréalistes.

La philosophie sous-jacente est toutefois intéressante pour l'analyse de certains comportements qui recherchent des équilibres dans des jeux à somme positive (non nulle) : Cela peut conduire certaines organisations antagonistes à accepter certaines règles de comportement (compromis) afin de favoriser leurs intérêts communs (négociations entre syndicats et patrons, par exemple).

1.2.3.2 La pensée de Crozier

Les apports de M. Crozier sont très importants et caractérisent le courant de la sociologie des organisations. Il a étudié la bureaucratie française qu'il caractérise par :

- une organisation hiérarchique pyramidale impersonnelle,
- un centre de décision au sommet,
- le recrutement ou et les promotions se font par concours,
- le climat social est très mauvais,
- le travail ne mobilise pas les salariés,
- les règles sont impersonnelles,
- la direction impute les dysfonctionnements à la faiblesse des cadres subalternes, ses derniers sont en souffrance entre « le marteau et l'enclume ».

Sa thèse¹³ met en avant les *« complications inutiles, les standardisations contraignantes, et l'étouffement de la personnalité »*. Il pense que ce type d'organisation est fondé sur le respect à la lettre des règlements, la routine et la résistance au changement. Il notera aussi les bonnes relations entre employés et cadres subalternes.

Ces derniers, loin du pouvoir réel détenu par la direction, voire même sans pouvoir réel, essaient de maintenir la situation « en état », « vivable » et donc : filtrent et adaptent les

¹³ In Le phénomène bureaucratique, Seuil, Paris, 1963

informations, cogèrent avec les organisations syndicales, isolent, et s'isolent avec, leurs employés pour résister aux règles impersonnelles et à la centralisation des décisions.

Finalement, M. Crozier montre que tous les acteurs se comportent en maintenant le système en situation d'homéostasie. Ils agissent, non pour faire évoluer ou changer le système, mais pour gagner du pouvoir¹⁴. Il fait référence aux luttes individuelles et collectives pour la conquête du pouvoir au sein de l'organisation. Il définit ainsi un de ses concepts clés, « l'analyse stratégique : chaque acteur dispose de quelques degrés de liberté qu'il emploie afin d'accroître son influence et son pouvoir dans l'organisation. Comprendre les stratégies, le jeu des acteurs et les jeux d'acteurs, c'est approcher de la vérité organisationnelle ou tout du moins c'est une clé de lecture capitale.

M. Crozier va au-delà du concept de rationalité limitée proposée par H. Simon. L'acteur agit en fonction de ses valeurs, de la manière dont il perçoit la situation et des moyens dont il dispose pour en tirer parti. Il a des comportements qui répondent à des motivations multiples, parfois non rationnelles, et souvent différentes des buts de l'organisation, comme le profit. Il cherche à réduire l'incertitude, agit en coalition, et veut que l'organisation réponde au mieux à ses attentes, espérances ou ambitions. Il cherche à augmenter son pouvoir et l'étendue de sa zone d'influence.

Ainsi M. Crozier fait évoluer son concept d'organisation bureaucratique et il décrit : « *un système d'organisation incapable de se corriger en fonction de ses erreurs et dont les dysfonctionnements sont devenus un des éléments essentiels de l'équilibre* ».

Il existe ainsi une contradiction totale entre le modèle culturel et la nécessité du changement. La seule possibilité pour enlever les tensions du système devient la crise ou le conflit.

M. Crozier a travaillé dans les entreprises publiques ou para publiques et dans l'administration. Bon nombre de ses analyses sont valables dans les entreprises privées et certains de ses concepts sont unanimement reconnus (les stratégies et le jeu des acteurs, le pouvoir et la lutte pour le conserver, l'ajustement bureaucratique qui protège l'organisation, le rôle de la crise dans le changement). M. Crozier et E. Friedberg expliquent que ce n'est pas en niant les relations de pouvoir que l'on pourra les faire évoluer. Toute évolution passe par une reconnaissance du caractère fondamental des relations humaines dans l'entreprise.

La théorie de Crozier nous permet de mettre en lumière dans notre modèle les enjeux du pouvoir dans les organisations.

¹⁴ M. CROZIER, E. FRIEDBERG, L'acteur et le système, Seuil, Paris, 1977.

En synthèse, les concepts de rationalité et d'enjeux du pouvoir, comme le montre le tableau suivant, nous éclairent sur les comportements dans l'entreprise afin de caractériser notre modèle.

<p>Apports de l'Ecole décisionnelle et la pensée de Crozier retenus pour notre recherche</p>	<ul style="list-style-type: none">- La notion de prise de décision et la rationalité "procédurale" consistant en une succession de décisions itératives, qui cherchent, en fonction des erreurs passées, à s'approcher de la moins mauvaise solution possible (Simon). Cet apport est exploité dans notre analyse sur l'aspect intégration du retour d'expérience du management pour une meilleure prise de décision.- Les procédures de résolution des conflits, la recherche des vraies causes des problèmes posés dans l'entreprise sans utiliser de masques et la notion d'apprentissage, ce qui est vrai aujourd'hui ne sera peut-être pas vrai demain, c'est une vision systémique (Cyert et March). Ce principe est intégré dans notre modèle, notamment en phase de crise, où l'importance de la recherche des causes est fondamentale.- La philosophie sous-jacente à la théorie des jeux pour l'étude de certains comportements recherchant des équilibres dans des jeux à somme positive. Il existe une recherche de compromis pour pallier les intérêts divergents entre les acteurs (Morgenstern et Von Neumann). Cette recherche d'équilibre est omniprésente pour le fonctionnement de notre modèle. De plus, la recherche de compromis entre les acteurs est un point crucial des négociations existantes dans l'entreprise au moment des conflits notamment.- Crozier met en exergue les enjeux de pouvoir au sein de l'organisation bureaucratique. Ainsi les résistances des acteurs sont expliquées en partie par la recherche de pouvoir et des zones d'influence. Cette conception de l'organisation nous aide à mieux définir les situations de travail observées dans les contextes de changement et/ou de crise lors de nos expérimentations. La conception de notre modèle, sur l'aspect « conduite du changement » dans une organisation complexe et risquée est influencée par cette théorie.
--	--

Tableau 1.5 : Principes issus des théories de la décision et de la pensée de Crozier retenus pour la conception du modèle de performance

1.2.4 La contingence des environnements

1.2.4.1 La théorie des systèmes

L'approche systémique est ancienne¹⁵ et est influencée par la cybernétique, science des mécanismes autorégulés, par la recherche opérationnelle¹⁶ et par la théorie mathématique de l'information. La notion de système est décrite dans la Gestalt Theorie qui met l'accent sur la structure et démontre que les relations qui unissent les parties pour former un tout ont autant d'importance sur le comportement du tout, que leur composition. Le tout est plus que les parties. Il dépend bien évidemment des parties, mais aussi des relations ou des structures qui les ordonnent. C'est cet ensemble, parties et structures réunies, qui constitue le Gestalt.

Le système s'entend donc comme un ensemble de parties interdépendantes, organisé en vue de la réalisation d'un objectif commun et distinct de son environnement.

Nous retiendrons qu'il existe plusieurs niveaux de systèmes, des plus stables et plus fermés aux plus ouverts et aux plus dynamiques, et que la théorie des systèmes :

- s'applique à l'ensemble des disciplines scientifiques,
- est une méthodologie : l'approche analytique rationaliste, réduction du complexe au simple, fait place à une approche globale,
- concerne des problèmes de structure et d'interactions entre éléments : on s'intéresse plus aux relations qu'aux fonctions (approche dite de la "boîte noire" : ne pas éclairer l'intérieur),
- permet de dégager des lois applicables à tous les systèmes,
- marque un renversement de la tendance à la spécialisation,
- fait ressortir la nécessité d'un langage interdisciplinaire pour aborder les problèmes complexes,
- concerne les systèmes complexes : la complexité traduit une organisation, donc des structures et des processus.

Cette approche s'applique donc à l'entreprise. Elle propose l'intégration des différents courants de pensée en matière de management et d'organisation tout en établissant des liens avec les sciences humaines.

¹⁵ C. I. Barnard est considéré comme le fondateur de cette école et ses travaux datent de 1938.

¹⁶ Développée par le ministère de la défense US pendant la Seconde Guerre mondiale.

Pour Melese¹⁷, la «Théorie générale des systèmes» s'applique parfaitement bien à l'étude des organisations : *«un système est un ensemble d'éléments en interaction, distinct de son environnement avec lequel il peut être en relation»*.

La pensée systémique permet d'envisager l'entreprise comme un système comportant une structure construite autour d'éléments matériels, incorporels et humains, reliés par un réseau de flux qui assure l'unité de l'organisation.

Ce système est :

- ouvert, c'est-à-dire en relation avec des environnements (économique, technologique, juridique, culturel et institutionnel) ;
- finalisé, c'est-à-dire tourné vers des buts précis (croissance, rentabilité, profits...) qui sont distincts de ceux de ses membres ;
- régulé, c'est à dire qui s'adapte en permanence.

La conception systémique de l'entreprise peut être schématisée de la manière suivante.

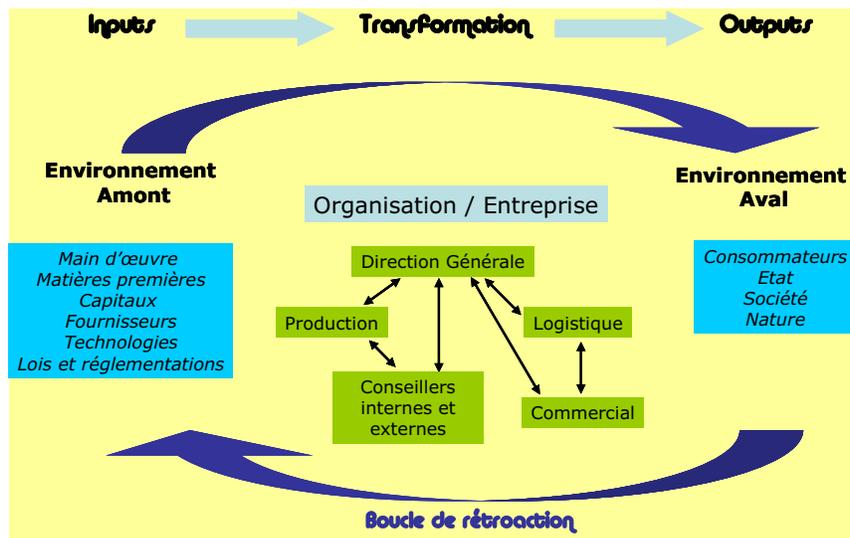


Figure 1.6 : Représentation graphique de la conception systémique de l'entreprise (module de formation « Management de projet complexe » conçu par S. Ibanez en 2001 pour le site C)

¹⁷ Dans son analyse modulaire des systèmes, Jacques Melese étudie l'entreprise comme un emboîtement hiérarchisé de modules qui correspondent aux fonctions décrites dans la structure organisationnelle. Chaque module a sa part d'autonomie et d'interdépendance avec les autres. Pour interpréter une entreprise, on rend tout d'abord compte de l'architecture d'ensemble, puis on détaille les modules choisis.

La boucle de rétroaction peut être positive ou négative selon qu'elle renforce ou met en danger l'équilibre du système.

Apports de la théorie des systèmes retenus pour notre recherche	<ul style="list-style-type: none">- La complexité croissante des phénomènes technologiques, économiques et sociaux s'impose à l'entreprise. Elle doit relever ce défi et intégrer le mieux possible les nombreuses et multiples interactions qu'elle vit à tous les niveaux avec ses environnements. Par nature, son organisation est complexe et composée de parties connectées qui évoluent de manière permanente sous l'action de ses dirigeants et de l'environnement. C'est cette évolution qui explique l'approche globalisante plutôt que parcellaire. L'analyse systémique nous montre l'entreprise non pas comme un ensemble de services ou de fonctions (production, finances, personnel, commercial...) mais comme un ensemble de sous-systèmes organisés pour assurer l'exercice des activités de l'organisation.- L'entreprise est envisagée comme un système ouvert, finalisé et régulé. Nous retenons cette conception de l'entreprise pour la construction de notre modèle de performance qui lui aussi est soumis aux différents environnements, s'adapte de manière permanente (recherche d'équilibre) et est orienté sur un but précis, le développement des performances économiques et sociales. La notion d'équilibre du système est importante dans la construction de notre modèle. C'est la conciliation de l'économique et du social qui est recherchée.
---	---

Tableau 1.6 : Principes de la théorie des systèmes retenus pour la conception du modèle de performance

1.2.4.2 La pensée de Mintzberg

Par ses conceptions sur la structure des organisations, il appartient au courant systémique, même s'il rejoint d'autres écoles de pensée. Il a travaillé essentiellement sur trois thématiques : la construction de la stratégie de l'entreprise, son organisation et le rôle et les missions de ses dirigeants et de son encadrement.

Sur ce dernier point, l'auteur met en évidence les dix rôles principaux du manager exposés dans le tableau ci-après¹⁸ :

¹⁸ In Le manager au quotidien : les dix rôles du cadre, Editions d'organisation, Paris, 1984.

Les rôles de contact	Représentant de l'entreprise (fonctions officielles diverses, accueil des clients importants...) Chef-leader qui embauche, forme, motive. Liaison avec les employés ; gestion du réseau de relations internes et externes.
Les rôles d'information	Recherche permanente d'informations sur ce qui se passe dans l'entreprise. Diffusion des informations essentielles pour les subordonnés. Porte-parole, responsable de la communication interne.
Les rôles de décision	En tant qu'entrepreneur, il s'occupe de plusieurs projets à la fois, et développe la performance et la trésorerie de la firme. Gestionnaire, il réagit aux événements, aux imprévus, aux changements. Répartiteur de ressources, il cherche à optimiser leur emploi. Négociateur autant commercial, que social.

Tableau 1.7 : Les 10 rôles principaux des managers

Mintzberg distingue également cinq types d'organisation :

La structure simple (la PMI)	Dispositif centralisé, éventuellement autocratique (la PMI). En général, le fondateur de la firme est aux commandes. Hiérarchie réduite. Forte fidélité du personnel, «sens de la maison ». Grande souplesse mais forte vulnérabilité (liée à la santé du «patron »).
La bureaucratie Mécaniste (le constructeur)	«Technostructure » adaptée à la production de masse. Existence de plusieurs niveaux de direction et de procédures formalisées. Rôle important des experts en production, contrôleurs financiers, planificateurs. Capacité faible de réaction au changement et de motivation.
La bureaucratie Professionnelle (l'hôpital)	Fondée davantage sur l'expérience que sur la hiérarchie. Fonctionnement relativement démocratique. Administration par un système de normes édictées par des corps de professionnels indépendants. Faible identification des échelons de direction.
La structure en Départements (grande entreprise par segmentation du marché ou délocalisation).	Un petit noyau contrôle de nombreuses unités au fonctionnement autonome. Transformation d'une bureaucratie mécaniste ou multinationale
L'adhocratie (industrie de pointe)	Privilégie la capacité d'innovation et de réaction rapide aux aléas du marché. Capacité à mettre en place des équipes transversales pouvant collaborer pour développer des projets spécifiques en fonction des besoins de l'entreprise ou de ses clients.

Tableau 1.8 : Les cinq types d'organisation

La bureaucratie professionnelle et la structure en départements sont les systèmes d'organisations les plus représentés dans les entreprises. Les structures simples et la bureaucratie mécaniste appartiennent davantage au passé. Il voit dans l'adhocratie la structure de demain et dessine dans ses écrits l'émergence d'une forme de structure qu'il qualifie de «missionnaire» inspirée des entreprises japonaises.

Il dégage cinq caractéristiques communes aux cinq types de structures présentées plus haut :

- Le sommet stratégique : il s'assure que l'entreprise remplisse sa mission de façon efficace, qu'elle serve les besoins, les intérêts de ceux qui la contrôlent ou qui ont un pouvoir sur elle. Ce sommet exerce des fonctions de supervision directe (allocations de ressources, règlement des conflits, système de contrôle interne, diffusion de l'information, exercice du commandement et du leadership). Ce sommet est chargé des relations de l'organisation avec son environnement.
- Le centre opérationnel : il s'agit des opérateurs dont le travail est distinctement lié à la production et à la commercialisation des biens et services de l'entreprise. Le centre opérationnel assure les fonctions de base de l'entreprise (approvisionnement, production, distribution) mais aussi la maintenance et la logistique.
- La ligne hiérarchique : c'est la ligne d'encadrement ou d'autorité qui relie le sommet stratégique au centre opérationnel; elle est formée de tout le personnel de l'encadrement. Chaque membre de la chaîne hiérarchique accomplit à son niveau le travail du sommet stratégique.
- La technostructure : elle est composée d'analystes chargés des travaux de conception et d'adaptation des processus et de la structure de l'entreprise. Ils agissent par le biais de la standardisation; ils standardisent les méthodes de travail, les résultats, les qualifications.
- Les fonctions de support logistique : ce sont des unités spécialisées qui remplissent des fonctions particulières (ex.: le contentieux, la recherche et le développement ...).

En synthèse, nous retiendrons les principes suivants pour notre étude :

Apports de la pensée de Mintzberg retenus pour notre recherche	<ul style="list-style-type: none">- Les cinq types d'organisation présentés par Mintzberg éclairent notre réflexion plus particulièrement concernant la structure d'organisation adhocratique, elle est en effet proche de la structure projet étudié dans le cadre de notre expérimentation.- Les rôles du manager mis en évidence par Mintzberg constituent également des principes que nous avons testés lors de nos expérimentations (expérience de professionnalisation des managers).
--	--

Tableau 1.9 : Principes de la pensée de Mintzberg retenus pour la conception du modèle de performance

1.2.5 L'excellence et le management post industriel

1.2.5.1 Les travaux de P. Drucker

P. Drucker élaborera une nouvelle approche managériale sur la base de son expérience de consultant auprès de grandes sociétés. Il a marqué le courant de l'Ecole néo classique.

Il considère que dans l'entreprise, le manager est l'homme clé mais il est une ressource rare, chère et périssable qu'il faut aider à fonctionner au mieux. La direction remplit deux missions : la réalisation de performances économiques et l'examen des conséquences des décisions, à court et à long terme.

Il considère également la priorisation comme une fonction clé du management.

Il fonde la Direction Par Objectifs (D.P.O.) qui donne à chaque individu des tâches précises dans les domaines suivants : les parts de marché, l'innovation, la productivité, les ressources financières et physiques, le développement et les performances de la direction, les performances et les attitudes des travailleurs, la responsabilité publique en ce qu'elle contribue également à développer les aptitudes à la direction, jouant ainsi un rôle d'apprentissage.

La DPO est une nouvelle philosophie de gestion, fondée sur la participation des employés dans l'établissement d'objectifs spécifiques et dans la détermination des mesures à prendre pour les réaliser. Cette approche vise à accroître la motivation des travailleurs et à enrichir leur emploi en leur confiant des responsabilités de gestion associées à leurs tâches. Elle implique une structure particulière d'organisation polyvalente s'appuyant sur une décentralisation et une déspecialisation poussée de l'entreprise.

Principes à appliquer	Facteurs de motivation Enjeux
Retirer certains mécanismes de contrôle sans détruire la possibilité de vérification.	Responsabilité et réalisation personnelle.
Accroître l'obligation de l'individu de répondre de son propre travail.	Responsabilité et considération.
Donner à l'individu une unité naturelle et complète de travail.	Responsabilité, réalisation et considération.
Accorder plus d'autorité à un employé : liberté d'action.	Responsabilité, réalisation et considération.
Faire parvenir les rapports périodiques au travailleur lui-même plutôt qu'à son surveillant.	Considération personnelle.
Ajouter de nouvelles tâches plus difficiles.	Croissance et connaissance.
Assigner à des individus des tâches spécifiques ou spécialisées.	Responsabilité, croissance et avancement.

Tableau 1.10 : Principes d'enrichissement des tâches de Drucker

La plupart des programmes de DPO s'établissent en six étapes selon six processus :

- Le supérieur immédiat et le subordonné établissent les responsabilités inhérentes au poste de subordonné,
- Le supérieur immédiat et le subordonné définissent des objectifs en terme de résultats précis, mesurables et réalisables,
- Planification d'un certain nombre d'activités pour atteindre les objectifs fixés et ensuite allocation des ressources entre les plans d'action,
- Réalisation des objectifs,
- Révision périodique des objectifs, des plans d'action et de l'allocation des ressources à partir des résultats atteints,
- Evaluation globale des résultats à la fin du cycle.

L'implantation d'un système de DPO doit se faire en milieu favorable et réceptif. Quatre conditions à l'intérieur de l'organisation sont nécessaires à l'implantation de la DPO :

1- La familiarisation des intéressés avec le nouveau système : Il importe que tous (haute direction, cadres, exécutants) aient la même compréhension du système et sachent à quoi ils s'engagent; des sessions de perfectionnement aident les cadres à mieux « s'outiller » au niveau des communications interpersonnelles, à déterminer les objectifs et le style de leadership requis.

2- Le support total de la haute direction : L'implantation d'une nouvelle philosophie a peu de chance de succès si elle n'est pas introduite et coordonnée par la direction elle-même.

3- Le climat de coopération : Le climat organisationnel doit être compatible avec l'esprit de la DPO. Il doit donc régner dans l'organisation un climat propice à la communication et à l'entraide de manière à ce que chacun apporte sa collaboration à l'établissement du système.

4- L'échéancier : La mise en opération du système peut prendre environ trois ans. Ce délai se justifie bien à cause de tous les changements qui doivent s'effectuer aux niveaux de la philosophie, des attitudes, des processus de délégation, de communication, de motivation, etc.

La DPO concourt à stimuler la motivation des salariés, elle développe la communication entre les supérieurs et les subordonnés, elle diminue les coûts et accroît la qualité et la quantité des biens et services, elle mesure et apprécie les résultats, elle sert de système de contrôle et d'intégration dans l'organisation.

Notons que P. Drucker ne fait pas du profit une fin en soi. Il disait d'ailleurs que c'est un « objectif tout à fait dénué de sens ». Il influença d'ailleurs beaucoup les Japonais qui considèrent comme lui le profit comme un concept minimal.

Seules deux fonctions dans l'entreprise produisent des résultats : le marketing et l'innovation.

Pour lui, toutes les autres fonctions engendrent des coûts.

Pour lui, la problématique centrale de toute organisation est de rendre productif le travail humain, il dit « *l'organisation doit être une machine à maximiser les forces humaines* ».

Il propose¹⁹ une définition plus aboutie autour de 5 tâches pour le manager :

- Fixer les objectifs par la négociation en précisant les buts à atteindre et les moyens de les atteindre.
- Analyser et organiser le travail, définir les structures et affecter les ressources.
- Motiver, communiquer, constituer des équipes et décider notamment des salaires et des promotions.
- Mesurer par des normes des standards et des contrôles, aider les employés à accomplir le travail, évaluer les performances.
- Professionnaliser les gens dans un système d'apprentissage permanent.

Il conçoit le management et les organisations en système ouvert et complexe. Pour lui, aucune structure n'évolue par elle-même, une mauvaise structure entraîne forcément de très mauvais résultats, la définition des activités et des objectifs doit précéder l'élaboration de la structure qui fait suite à la stratégie. Il faut adapter les structures en fonction des organisations et de leurs caractéristiques : industrielles ou de services, nationales ou multinationales, entreprises émergentes ou en croissance, innovation... P. Drucker a clairement intégré de l'Ecole des relations humaines, l'influence de la motivation sur la productivité. Et la nécessité de faire confiance à l'homme, véritable socle de sa participation. Il a insisté sur la finalité sociale et la responsabilité des managers dans ce domaine, en relevant un paradoxe : les institutions, comme les organisations et les structures s'opposent et résistent au changement alors même que le management doit l'accompagner !

En conséquence, il en déduit un modèle dynamique de management où l'innovation crée des déséquilibres que le management accompagne.

¹⁹ In P. DRUCKER, La nouvelle pratique de la direction des entreprises, Editions d'organisation, Paris, 1977.

<p>Apports de la pensée de Drucker retenus pour notre recherche</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Drucker met l'accent sur la participation des employés. Nous l'avons situé également au cœur de notre modèle équilibré de performance. - Nous reprenons, au sein de notre modèle (plus précisément sur la partie managériale), le rôle clé du manager ainsi que les cinq tâches que Drucker lui assigne. - Pour définir notre concept de management proactif, nous avons retenu les principes suivants de l'Ecole Néo-classique, dont Drucker dépend : mise en place de structures à taille humaine (responsabilités élargies et autonomie), responsabilités sociales des cadres (dialogue social, communication, reconnaissance, motivation...), prise de décisions au plus près du terrain, intéresser les employés aux résultats, valorisation des postes d'exécutant et création de petits groupes autonomes. - Ce courant de pensée a posé la relation entre les gains de productivité, la performance durable et la satisfaction au travail ; cela renforce l'importance de notre modèle, permet de l'étayer et de le construire.
---	--

Tableau 1.11 : Principes de la pensée de Drucker retenus pour la conception du modèle de performance

1.2.5.2 Le Total Quality Management

Le monde des entreprises connaît depuis quelques années un foisonnement de nouveaux concepts et de nouvelles cultures. Les experts en management sont constamment en quête de nouvelles méthodes de direction et d'organisation des entreprises. Ils cherchent à établir des lignes directrices devant guider les managers dans l'exercice de leurs fonctions. Dans le monde des entreprises, le management par la qualité totale (TQM : Total Quality Management) est le concept sous-jacent au développement des «Prix Qualité» nationaux. Le TQM met l'accent sur le travail en équipe. La démarche Qualité totale s'intéresse à l'ensemble des processus de travail dans une organisation ou entreprise, et aucune fonction, aucun manager ni aucun salarié ne domine le fonctionnement global. La démarche TQM porte, entre autres, sur la satisfaction du client, les résultats de l'entreprise, sa part de marché, la productivité, les coûts et la durée de cycle des produits. Pour donner une définition simple du management par la qualité totale, on dira qu'il vise à augmenter la satisfaction du client et à réduire les coûts en supprimant tous les points faibles des processus de travail.

Qu'il s'agisse d'une entreprise de production ou de services, le management par la qualité totale insiste sur le travail d'équipe. Le TQM concerne l'ensemble des processus de travail à

l'œuvre dans une entreprise et s'applique notamment à la satisfaction des clients, à l'atteinte des résultats financiers de l'entreprise, sa part de marché, sa productivité, les coûts et les durées de cycle des produits. Plus simplement, le moyen d'augmenter la satisfaction des clients et de réduire les coûts consiste à rechercher le «zéro défaut» dans l'ensemble des processus de travail.

Une entreprise souhaitant appliquer les principes de TQM doit évaluer:

- son niveau général de qualité;
- sa position sur le marché, les besoins et les attentes des clients;
- le coût d'une qualité médiocre;
- l'attitude du personnel face à la démarche qualité.

Sur la base de cette évaluation, l'entreprise élabore un «plan d'action Qualité», dans lequel sont définis les objectifs à court et à long terme ainsi que les responsabilités individuelles. L'étape suivante est d'obtenir le soutien du personnel à la mise en œuvre du plan d'action. Cela exige une communication claire à tous les niveaux, une étude des systèmes de reconnaissance et de récompense, et l'évaluation des besoins de formation. Enfin, l'organisation doit établir un ordre de priorités. Celui-ci peut changer en fonction des structures existantes et de la nature de l'organisation.

Son principal objectif est d'améliorer la satisfaction du client quant au service ou au produit fourni. Certes, il vise à faire participer les salariés à la démarche Qualité, à les tenir informés, à leur offrir une formation appropriée et à les motiver par tous les moyens requis. Pour autant, le management pour la qualité totale est avant tout et par-dessus tout un outil permettant aux entreprises d'accroître leur part de marché et leur rentabilité.

W. Edwards Deming est l'une des grandes figures du développement de la démarche qualité. Ses enseignements ont eu un impact profond sur les entreprises américaines industrielles et de services. Il est à l'origine d'une révolution dans le domaine de la qualité, qui a permis aux Etats-Unis d'améliorer leur compétitivité. Deming a reçu de nombreuses distinctions en hommage à son travail et en 1980, la section métropolitaine de l'American Statistical Association créa le Prix Deming décerné chaque année à des organisations qui se sont distinguées par l'amélioration de leur qualité et de leur productivité.

W. Edwards Deming est sans doute encore plus connu au Japon, où dès 1950, il commença à enseigner les méthodes de management qualité totale aux dirigeants et ingénieurs des grandes entreprises. Ses enseignements ont entraîné une reprise spectaculaire de l'économie nippone. En hommage à sa contribution, l'Union of Japanese Science and Engineering (JUSE) a créé le

Prix Deming qui couronne chaque année les réussites en matière de qualité et de fiabilité des produits.

Les principes de management de Deming²⁰ sont présentés ci-dessous :

- Se fixer fermement l'objectif d'une amélioration constante des produits et services, pour devenir compétitif, rester présent et créer des emplois.
- Adopter une nouvelle philosophie. Nous sommes dans un nouvel âge économique. Le management occidental doit être attentif à ce défi, apprendre quelles sont ses responsabilités et mener le mouvement en faveur du changement;
- Cesser d'obtenir la qualité au travers des contrôles, éliminer le besoin d'inspection systématique par une intégration de la qualité au produit ou au service.
- En finir avec la politique d'achat au plus bas prix. Réduire plutôt le coût total en traitant avec un fournisseur unique pour chaque produit, sur la base d'une relation à long terme loyale et confiante.
- Améliorer toujours et encore le système de production et de service pour améliorer la qualité et la productivité, et par là, réduire constamment les coûts.
- Généraliser la formation sur le tas.
- Améliorer le leadership pour améliorer le travail du personnel et le fonctionnement des machines et du reste de l'entreprise. Dynamiser les directions générales et l'encadrement.
- Chasser la crainte pour que chacun puisse travailler plus efficacement pour l'entreprise.
- Supprimer les barrières inter services. Les différents personnels doivent travailler en équipe.
- Éliminer les slogans, les exhortations et les objectifs à l'adresse du personnel. Ces exhortations ne peuvent que créer des relations d'antagonisme. En effet, la plupart des causes de basse qualité et de faible productivité résident dans le système lui-même et sont donc au-delà du pouvoir du personnel.
- Supprimer la fixation de volumes de production à atteindre (quotas) dans les ateliers. Éliminer la direction par objectifs et les enjeux chiffrés.
- Supprimer les barrières qui frustreront les salariés du droit à la fierté de leur savoir-faire. La responsabilité de l'encadrement doit s'exercer sur la qualité et non plus sur les

²⁰ W. E. DEMING, Qualité, La révolution du management, Economica, Paris, 1988.

chiffres. Supprimer les barrières qui frustreront les cadres et les ingénieurs de la fierté de leur savoir-faire.

- Instituer un programme volontariste de formation et de développement personnel.
- Mettre chacun des membres de l'organisation à l'œuvre pour accomplir la transformation. La transformation est l'affaire de tous.

Deming explique que l'entreprise doit d'abord clarifier son projet en définissant sa mission, sa vision et ses objectifs. Elle doit rechercher constamment l'amélioration du produit ou du service offert au client. Elle ne peut y parvenir sans la forte motivation et la satisfaction de toutes les personnes actives dans l'entreprise. Ayant défini sa mission, l'entreprise doit ensuite la concrétiser. Deming conseille aux entreprises de faire entrer la mission dans la pratique quotidienne, avec une vision claire et une motivation énergique.

L'entreprise doit:

- axer sa recherche de gains sur le long terme et non sur le court terme;
- découvrir et comprendre les causes des quatre «fléaux» que sont la peur, la jalousie, la colère et la vengeance, et les extirper;
- éliminer les pratiques qui portent atteinte à la dignité, au respect mutuel et à la motivation des salariés, par exemple, les quotas de production, les slogans, et les expressions racistes et sexistes;
- saisir toutes les occasions permettant aux salariés d'être fiers de leur savoir-faire et de partager le processus d'amélioration.

Le pilier principal du TQM réside dans le «Management des systèmes et des processus». L'entreprise doit étudier et connaître de manière toujours plus précise le processus de production ou de prestation de service. Deming a énoncé la règle des «85/15» : l'efficacité du salarié est déterminée à 85% par le système dans lequel il travaille et 15% seulement dépendent de ses compétences. Lorsque l'entreprise décompose son système en différents blocs pour les analyser, elle doit prendre en compte les «clients internes» qui interviennent dans les processus.

Les entreprises doivent étudier l'apport des fournisseurs. A partir du moment où l'importance de la qualité et des délais est bien comprise, l'entreprise doit cesser d'acheter au plus bas prix. L'analyse quantitative des processus est également très importante. Les entreprises doivent surveiller cet aspect très soigneusement avant et après le changement, en reproduisant constamment le célèbre cycle PDCA - «plan, do, check and act» (planifier, déployer, contrôler et agir pour améliorer). Ce cycle est la base du processus d'étalonnage des performances.

De la même manière, les entreprises doivent surveiller tous les extrants, perfectionner l'ensemble du processus et responsabiliser chacun des intervenants.

L'approche de Deming insiste tout particulièrement sur l'apprentissage permanent. Il souligne que les travailleurs doivent être rigoureusement testés avant l'embauche quant à leurs connaissances, et suivre une formation exhaustive avant de commencer le travail. Il y a lieu d'instaurer également un processus de formation sur le tas et de recyclage. Les dirigeants de l'entreprise ont constamment quelque chose à apprendre de leur personnel, de même que de leurs clients et de leurs concurrents.

Tous les niveaux de l'entreprise doivent être impliqués dans la démarche qualité totale. A commencer par les hauts dirigeants, qui doivent s'engager pleinement. Tous les obstacles organisationnels et concrets au travail en équipe doivent être éliminés, en particulier l'évaluation des performances. Il importe de mettre l'accent sur la ténacité et la persévérance, et rechercher les progrès modestes mais réguliers, plutôt que lancer des programmes de choc, dont les effets sont souvent destructeurs. Les dirigeants doivent éviter les changements inquiétants sans avoir impliqué l'ensemble de l'équipe. Ils doivent de plus demander aux clients et fournisseurs de donner leur avis et de faire part de leurs idées. Deming suggère d'envoyer des membres du personnel auprès des fournisseurs et des clients pour mieux connaître leurs attentes.

Enfin, lorsque l'entreprise recueille les fruits de sa méthode, Deming recommande que la direction en fasse profiter les salariés en récompensant les équipes, mais élimine les primes de mérite pour les performances à court terme. Ces salariés devraient être habilités à gérer leur environnement de travail, les questions de sécurité etc. L'entreprise devrait ensuite faire partager les connaissances qu'elle a acquises.

Aucune exploration de la notion de TQM et des pratiques qui s'y rattachent ne saurait être complète sans évoquer le modèle ISO 9000²¹. La famille de normes ISO 9000 est l'expression d'un consensus international sur les bonnes pratiques de management. Ces normes permettent d'assurer la livraison de produits et de services de qualité constante répondant aux attentes des clients. Ces bonnes pratiques ont été décantées et classées en un ensemble d'exigences normatives pour un système de management par la qualité accessible à toute entreprise. La

²¹ L'Organisation internationale de normalisation (ISO) est une fédération d'organismes nationaux de normalisation de plus de 110 pays. A ce jour, l'ISO a élaboré près de 10 000 normes internationales volontaires, sur la base du consensus, dans presque tous les domaines de l'activité industrielle, économique, scientifique et technique.

famille de normes ISO 9000 est l'un des plus grands succès de toute l'histoire de l'ISO et plus de 80 pays l'ont intégrée à leurs normes nationales. ISO 9000 a pour objectif premier d'aider les entreprises dans leur recherche de la qualité, leur capacité à satisfaire les exigences des clients et d'y parvenir de manière optimale, par la prévention des erreurs. ISO 9000 fixe des lignes directrices pour diriger, coordonner et contrôler chacune des activités menées dans une entreprise.

Tandis que la norme ISO 9000 énonce les exigences auxquelles doit satisfaire une démarche qualité, elle n'impose pas de modalités quant aux moyens d'y parvenir. Elle laisse donc une marge de manœuvre et une flexibilité considérables d'application dans les différents secteurs économiques et leurs environnements de travail. La famille de normes ISO 9000 inclut également des modèles qui permettent de mesurer les systèmes de management par étalonnage, afin de donner à l'entreprise et à ses clients l'assurance que le système fonctionne efficacement. Une entreprise qui satisfait aux exigences d'ISO 9000 doit procéder à un audit de son système qualité pour vérifier si elle maîtrise correctement les processus de management. Elle peut inviter ses clients à effectuer l'audit et conforte ainsi chez eux la certitude qu'ils obtiendront des produits ou services répondant à leurs attentes. L'entreprise peut aussi faire appel aux services d'un organisme indépendant de certification de la qualité pour obtenir un certificat de conformité à l'ISO 9000. Cette dernière option est devenue très populaire dans le monde des entreprises étant donnée la crédibilité que revêt une évaluation indépendante. La certification de conformité aux normes de l'ISO est effectuée par des organismes indépendants. Les normes de la famille ISO 9000 sont appelées «normes génériques de systèmes de management». Le terme «générique» signifie que les mêmes normes peuvent être appliquées à toute organisation, quel que soit le produit ou le service offert.

Les principes de management par la qualité introduits dans la norme ISO 9004 version 2000 définissent un cadre de référence permettant aux organisations d'améliorer leurs performances. Ces principes sont issus des meilleures pratiques et de l'expérience d'un grand nombre d'entreprises et d'institutions au niveau international. La norme ISO 9004 version 2000 définit 8 principes fondateurs constituant des règles et conseils destinés aux organisations afin qu'elles améliorent de façon continue leur performance en se focalisant sur la satisfaction de leurs clients (bénéficiaires au sens large), tout en prenant en compte les besoins des différentes parties prenantes.

Ces 8 principes de management par la qualité sont les suivants :

1. **Organisme à l'écoute du client** (*Customer focus*) :

Les organismes dépendent de leurs clients, il convient donc qu'ils comprennent leurs besoins présents et futurs, qu'ils répondent aux exigences des clients et qu'ils s'efforcent de dépasser leurs attentes.

L'objectif est de considérer le client non seulement comme un consommateur mais surtout comme utilisateur des produits ou services réalisés par l'organisation et de s'assurer de l'adéquation avec les objectifs de l'entreprise. Il s'agit donc de mettre en œuvre un mécanisme d'écoute client pour avoir une meilleure vision des besoins et des attentes du bénéficiaire, afin d'être toujours en mesure d'y répondre au mieux. Par ailleurs, il est également conseillé de faire en sorte d'évaluer régulièrement le niveau de satisfaction du client afin d'être en mesure de détecter au plus tôt les opportunités ou les risques.

2. **Leadership** :

Les dirigeants de l'organisation définissent de manière cohérente une finalité et les orientations de l'organisme. Il serait souhaitable qu'ils créent et maintiennent l'environnement interne nécessaire pour que le personnel se sente pleinement impliqué dans la réalisation des objectifs de l'organisme.

L'objectif de ce principe est de faire en sorte de prendre en compte les besoins de toutes les parties prenantes pour définir et formaliser une vision prospective claire de l'organisation en définissant des objectifs motivants. Il s'agit de créer des valeurs partagées par tous afin de remplacer les craintes éventuelles par une relation de confiance.

3. **Implication du personnel** (*Involvement of people*) :

Le personnel à tous les niveaux constitue l'essence même d'une organisation et son implication permet de mettre ses compétences au service de l'organisation.

Il s'agit de faire comprendre à tous les personnels de l'organisme leur rôle et leur importance dans l'organisation et de fixer avec eux des objectifs motivants tout en les responsabilisant. Il est notamment important de faire régulièrement un bilan de compétence et de proposer un plan de formation afin de faire évoluer chacun dans son métier. A l'inverse, il peut être utile de proposer aux employés de faire un retour à leur supérieur sur leur manière de manager et sur leur relation de travail. Dans un tel contexte, chaque personnel sera ainsi plus enclin à améliorer ses compétences sur la

base de buts personnels à atteindre et donc à échanger avec les autres ses expériences et ses connaissances.

4. **Approche processus** (*Process approach*) :

Un résultat escompté est atteint plus efficacement lorsque les actions et les ressources correspondantes sont gérées comme des processus.

Il s'agit donc d'identifier clairement, en tant que processus, les activités nécessaires permettant d'aboutir à un résultat et de nommer un responsable pour chacune d'entre-elles. L'identification des activités peut être avantageusement réalisée avec les acteurs concernés. Sur cette base, il sera possible de mesurer la performance de chaque processus et d'analyser de quelle manière il peut être amélioré afin de mieux répondre aux objectifs stratégiques de l'entreprise.

5. **Management par approche système** (*System approach to Management*) :

Identifier, comprendre et gérer un système de processus interdépendants pour un objectif donné permet d'améliorer l'efficacité et l'efficience de l'organisation.

L'idée de ce principe est de considérer que le fait de structurer et de documenter clairement les actions concourant aux objectifs de l'organisation permet d'améliorer l'efficacité et l'efficience. Pour ce faire, il est nécessaire d'identifier dans un premier temps les dépendances existantes afin de réduire les conflits inter processus et la duplication des activités. Ceci devant conduire à la formalisation d'un système de management par la qualité, clairement documenté. Une formation ou une information des acteurs pourra être nécessaire afin de s'assurer que chacun s'approprie la démarche.

6. **Amélioration continue** (*Continual improvement*) :

L'amélioration continue devrait être un objectif permanent de l'organisation.

Il s'agit donc de mettre sous contrôle les différents processus, puis, de façon cyclique, d'analyser leurs performances, de faire des propositions d'amélioration et de les mettre en œuvre. Cela peut notamment se faire par le biais d'une revue régulière avec les responsables et avec des audits internes ou externes. Il est important en particulier de savoir repérer les améliorations et de les faire connaître auprès de tous.

7. **Approche factuelle pour la prise de décision** (*Factual approach to decision making*) :

Les décisions efficaces sont basées sur l'analyse de données et d'informations tangibles.

Ce principe consiste ainsi à prendre des décisions sur la base d'une analyse factuelle de l'information, corroborée par l'expérience et l'intuition. Selon cette approche, il sera plus facile a posteriori d'argumenter sur le bien fondé d'une décision en faisant référence à des documents rendus accessibles. Cela permet notamment de donner les moyens à l'ensemble des parties prenantes de comprendre la manière dont les décisions sont prises.

8. Relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs (*Mutually beneficial supplier relationships*) :

Une organisation et ses fournisseurs sont interdépendants et une relation mutuellement bénéfique améliore leur capacité à créer de la valeur.

Les relations avec les fournisseurs doivent ainsi être pensées de manière à concilier des victoires faciles à court terme avec des considérations plus prospectives. Pour ceci, il est nécessaire de comprendre les intérêts des partenaires, de définir clairement dans un contrat leurs obligations et d'évaluer régulièrement leurs performances. Un tel principe permet lorsqu'il est correctement appliqué d'améliorer les relations avec les fournisseurs, notamment le temps de réponse et donc le coût global.

<p>Apports du Total Quality Management de Deming retenus pour notre recherche</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Le TQM a été un des fils conducteurs de la politique managériale de notre terrain de recherche. Ses principes ont été partagés et mis en œuvre dans l'organisation C en phase de maturation / croissance et également au sein du projet managérial de l'organisation D qui a permis la sortie de crise. - Ces principes constituent une base du mode de management proactif que nous avons conçu et déployé.
---	---

Tableau 1.12 : Principes du TQM retenus pour la conception du modèle de performance

1.2.5.3 Les modes d'organisations japonais

Nous présentons ci-après quelques caractéristiques liées à l'organisation des processus de production et / ou au management des hommes au travail qui ont été développées par l'industrie japonaise. Paradoxalement les deux premiers auteurs japonais significatifs sont américains, J. Juran et E. Deming qui sont les inventeurs du concept de « qualité totale ».

Ne trouvant que peu d'écho dans leur propre pays, c'est au Japon que ces deux consultants développèrent ces concepts « qualité ».

Leur principale contribution à la philosophie de la qualité est d'avoir défini une méthodologie permettant de déterminer les coûts évitables et inévitables induisant la qualité, construisant un outil d'évaluation financière de la qualité.

Juran montre la façon dont la « philosophie qualité » affecte les différents niveaux d'activité de l'entreprise et souligne l'importance de la « trilogie de la qualité »: planification, contrôles et améliorations techniques permanentes.

S'inspirant en partie de ces enseignements, **S. Shingo** sera à l'origine de plusieurs concepts de management japonais dont le retentissement dans le monde occidental fut considérable. Parmi ces techniques nous retiendrons :

- Le système Poka-Yoke : zéro défaut, zéro contrôle. Il préconise en effet la mise en place de systèmes de contrôle en continu à l'issue de chaque étape du processus de production. Ceci permet de réduire considérablement les coûts engendrés par les produits finis défectueux, et engendre une production tellement fiable qu'elle rend (théoriquement) inutile tout contrôle final du produit fini.
- La flexibilité. Shingo pense que l'avenir va vers des systèmes productifs extrêmement flexibles, capable de s'adapter aux changements de goût, à de nouvelles technologies, etc ...

Il définit l'organisation occidentale des systèmes productifs de la façon suivante Grandes séries, Stocks importants, Temps d'adaptation des fabrications à une nouvelle technologie très longs, Méthodes de contrôle tolérant les pannes et les défauts, Recherchant toujours l'augmentation des cadences.

Selon lui, les raisons de la compétitivité des entreprises japonaises sont les suivantes :

- Petits lots,
- Pas ou très peu de stock,
- Contrôle à la source des défauts et des pannes,

- Privilégie la productivité de l'homme au travail par le dialogue et la responsabilisation. (cercles de qualité),
- Organisation évolutive des processus permettant une intégration en continu de nouvelles technologies.

On doit à **T. Ohno** la mise au point, chez TOYOTA, de la fameuse technique du « just in time » (JIT) permettant de réduire considérablement les stocks (plus exactement, de déplacer le problème des stocks vers ses fournisseurs). Cette philosophie du JIT ne se résume pas aux problèmes de stocks. En effet, les autres préceptes sont les suivants :

- Produire ce que la clientèle souhaite, lorsqu'elle le souhaite
- Rechercher la souplesse maximale et apprendre à produire de petites quantités
- Éviter les attentes ou les temps morts
- Apporter directement les pièces ou les produits nécessaires à l'endroit où ils sont nécessaires.
- Maîtriser totalement la qualité
- N'acheter que des produits fabriqués selon les principes de la qualité totale.
- Disposer d'un personnel polyvalent, informé et solidaire des objectifs de l'entreprise.

K. Ohmae analyse la pensée stratégique japonaise et la distingue de celle pratiquée en Occident dans de nombreux domaines.

Le premier point, selon lui, est que les entreprises japonaises planifient pour réaliser les profits à long terme, alors que celles de l'Ouest sont obnubilées par la recherche de bénéfices immédiats. Ceci explique, selon Ohmae, l'avance prise dans le domaine de la « High Tech » qui demande des années de recherches fondamentales non rentables immédiatement.

Un autre point semble fondamental pour lui. Il estime que les managers des firmes occidentales sont enfermés dans des raisonnements purement rationnels, ce qui limite considérablement l'imagination. Il prône le développement de la perspicacité créative qu'il définit comme étant « *la capacité de combiner de synthétiser, de remanier des phénomènes sans liens au départ, de telle sorte que l'on obtienne plus de l'ensemble résultant que ce qu'on y a introduit* ».

Pour Ohmae « *la perspicacité et l'énergie constitutive nécessaire à son application [...] alimentent un processus de pensée fondamentalement créatif et intuitif plutôt que rationnel* ».

M. Aoki a effectué dans les années 80 une comparaison entre le fonctionnement des entreprises japonaises et américaines similaires. Il rejette l'analyse des succès japonais en termes de différences de culture qui explique pourquoi les travailleurs japonais sont plus efficaces. Il met plutôt l'accent sur l'investissement des entreprises japonaises qui est plus conséquent et privilégie le rôle des différences d'organisation pour expliquer les différences de performances entre les entreprises des deux pays.

Aoki caractérise la firme américaine par une séparation hiérarchique des tâches et des fonctions d'inspiration très taylorienne. Toutes les activités de planification sont toujours confiées à des bureaux situés au plus haut niveau hiérarchique de chaque fonction. L'information, son analyse et les décisions qui en sont tirées sont toujours gérées par les dirigeants. A l'inverse, la firme japonaise se définit par l'organisation Kanban (la fabrication est commandée par les ventes), la circulation horizontale de l'information et un degré élevé de sous-traitance autour de l'usine-mère. La structure Kanban réalise des économies de frais administratifs car une grande partie de la gestion de production (centralisée dans la firme américaine) se fait au niveau des ateliers.

La direction générale peut ainsi se consacrer davantage à son rôle de prospection et de solution des problèmes majeurs et chaque niveau se voit normalement confier un ensemble de tâches qu'il gère sans intervention du niveau hiérarchique supérieur.

Pour que la coordination horizontale fonctionne bien les opérateurs doivent tourner sur l'ensemble des ateliers concernés par le Kanban, en particulier sur les ateliers qui sont en amont pour comprendre leurs problèmes de production. L'avantage de ce type d'organisation est d'assurer une grande souplesse de réaction quand le marché évolue constamment mais pas trop vite. En cas de forts bouleversements, une coordination centralisée s'avère à nouveau nécessaire. Cette coordination centralisée typique du modèle américain convient également très bien aux environnements stables.

La polyvalence des salariés est un point fort de cette organisation. Il est nécessaire que les salariés acquièrent une bonne connaissance de l'ensemble du processus de production local. On peut ainsi considérer que les travailleurs développent un savoir spécifique à un ensemble d'ateliers ou de services. Ce savoir est transposable dans une autre entreprise ce qui peut expliquer la fidélité des salariés nippons à leur entreprise. Du point de vue de l'entreprise, le développement de ces compétences spécifiques longues à acquérir explique le système de l'emploi à vie et de la promotion à l'ancienneté. Pour récupérer pleinement les coûts de formation de la main d'œuvre, l'entreprise doit garder au maximum ses employés. Mais le système du salaire et de la promotion à l'ancienneté est tempéré par la prise en compte du

mérite qui voit son rôle croître au fur et à mesure des années de travail dans l'entreprise. Dans ce modèle organisationnel japonais, la fonction « personnel » prend une importance capitale puisque c'est elle qui est chargée d'organiser en permanence la mobilité interne du personnel qui a pour objectif d'éviter que ne se créent des communautés de travail trop structurées qui refuseraient ensuite la coopération avec d'autres services. La fonction personnel est également en charge de la gestion des carrières, élément d'autant plus complexe que, s'il est facile d'organiser des débuts de carrière assez rapides, les occasions de promotions deviennent ensuite plus rares à cause du nombre de moins en moins grand de postes intéressants à occuper au fur et à mesure que la montée s'opère dans la hiérarchie.

Dans le modèle japonais, les membres de la direction sont choisis parmi les cadres supérieurs locaux ce qui stimule l'attachement de ceux-ci à l'entreprise et garantit une bonne connaissance des problèmes. Les Directeurs sont contrôlés à la fois par les salariés de l'entreprise et par les actionnaires qui veillent à ce que la rentabilité reste à un niveau correct. Ce modèle de comportement social se révèle donc très coopératif et relativement équilibré à condition que tout fonctionne au mieux tant du point de vue social qu'économique au sein de l'entreprise.

<p>Apports des modes d'organisation japonais retenus pour notre recherche</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Nous retenons l'apport de Shingo concernant la flexibilité de l'appareil productif pour faire face aux changements et l'accent mis sur la productivité de l'homme au travail par le dialogue et la responsabilisation. Notre modèle a été testé en période de changement où la responsabilisation et l'initiative étaient données aux salariés pour qu'ils améliorent de manière permanente les tâches, les activités et les procédés de travail. - Ce que nous retenons de Ohmae, c'est la notion de perspicacité créatrice, il met en avant un processus de pensée fondamentalement créatif et intuitif. La mise en mouvement des équipes au sein de notre terrain de recherche est en partie fondée sur ce principe de créativité et la résolution de problèmes quotidiens par les salariés. - Aoki met en valeur la coopération entre les salariés des différents services au sein des organisations japonaises ainsi que la polyvalence entre salariés, ce sont également deux principes organisationnels qui ont guidé nos expérimentations dans le cadre du déploiement du projet managérial.
---	--

Tableau 1.13 : Apports des modes d'organisation japonais retenus pour la conception du modèle de performance

1.2.6 La prise en compte des cycles: les emprunts faits à la Théorie Economique

1.2.6.1 La théorie des cycles en économie : les phases et leur enchaînement

Nous empruntons à la macroéconomie la théorie des cycles afin d'effectuer une analogie avec les phases de développement au sein de l'entreprise (niveau microéconomique).

A un niveau macro économique (à l'échelle d'une nation), la croissance ne se fait pas de façon continue. Elle passe par des phases de croissance rapide et de croissance plus faible, voire de décroissance momentanée ou de crise économique. Observant une certaine régularité dans ces fluctuations de la croissance, des auteurs ont bâti la « théorie des cycles » afin de rendre compte des successions de phases, et ainsi d'envisager une prévision des crises et des reprises de l'économie. Bien que les alternances de phases de hausse et de baisse de l'activité économique ne soient pas systématiquement régulières et périodiques, ces auteurs ont utilisé le terme « cycle » pour désigner ces fluctuations.

Pour A. Burns et W. Mitchell²² un cycle « *est composé d'expansions qui se produisent à peu près en même temps dans de nombreuses branches, suivies de récessions, de contractions et de reprises tout aussi généralisées qui se rejoignent dans la phase d'expansion du cycle suivant* ».

La prise de conscience de l'existence d'alternances dans les activités productives humaines pouvant ressembler à des cycles a été très précoce. On trouve ainsi dans la Bible la référence aux périodes de « vaches grasses » et de « vaches maigres », ce qui symbolise l'alternance des périodes de prospérité et de disette. Toutefois, nous notons que la théorisation des cycles a été plus tardive.

La plupart des économistes s'accordent à distinguer quatre phases dans le cycle : la phase ascendante, la crise, la phase descendante et la reprise. Toutefois, dans la réalité, il est difficile de distinguer avec précision ces phases, qui sont souvent imbriquées²³.

²² A. BURNS ET W. MITCHELL, *Measuring Business Cycles*, 1946.

²³ Les cycles peuvent avoir plusieurs origines. La première est exogène : c'est l'environnement qui est à l'origine du cycle. En effet, les accidents climatiques, les heurts politiques, les politiques économiques menées par les gouvernements peuvent interférer sur la croissance. Une deuxième est endogène : c'est l'activité économique elle-même qui est à l'origine du cycle. Ainsi, l'accumulation de déséquilibres et d'excès (par exemple suraccumulation du capital, partage de la valeur ajoutée entre travail et capital déséquilibré) pendant la phase de croissance rapide, qui doivent être « digérés » avant qu'ait lieu la « reprise économique », qui pourra elle-même survenir grâce au développement d'innovations. Une troisième est liée aux attitudes et comportements des "agents", notamment aux variations de confiance (anticipations) des consommateurs et producteurs. Une quatrième est d'origine financière. En effet, au niveau des marchés d'actifs financier, on constate une alternance entre marché haussier et marché baissier. Elle n'est qu'en partie liée aux cycles économiques, tant comme cause que comme effet, car elle peut résulter de comportements propres au seul public boursier, sans qu'il

La phase ascendante, également appelée « phase A », « phase d'essor », « expansion », « boom » ou « prospérité », se caractérise par une hausse de la production, qui s'accompagne d'une amélioration des salaires, de l'emploi et des bénéfices. Les entrepreneurs investissent alors pour accroître leurs capacités futures de production. Au fur et à mesure de l'expansion, les producteurs se heurtent à différents obstacles qui remettent en cause la poursuite de la croissance : hausse des coûts de production, des taux d'intérêt, des prix, et baisse de la consommation (engendrée par la hausse des prix). Parce que les stocks s'accumulent, il s'ensuit une baisse des prix, qui pousse les industriels à réduire leur production, à licencier... Le spectre de la crise guette alors l'économie.

Concernant **la crise**, il s'agit du point de retournement du cycle ou « point d'inflexion ». Selon les époques et le contexte économique, les crises peuvent être de différentes natures et causées par différents facteurs.

La phase descendante, également appelée « phase B », « contraction », « récession » ou « dépression » selon sa gravité correspond au moment où l'économie se restructure tout en cherchant les moyens de sortir de la récession. C'est ainsi généralement durant cette période que les innovations apparaissent, permettant par la suite le retour de la croissance.

La reprise, à l'inverse de la crise, est le point de retournement entre la phase descendante et la phase ascendante.

Nous nous sommes inspirés d'une théorie macroéconomique afin de faire une analogie entre les cycles de l'économie et les cycles au sein de l'entreprise.

Comme nous le verrons au sein de la partie 2 de notre document, nos expérimentations ont été réalisées au sein de deux organisations : l'une en cycle de développement / maturation et l'autre en cycle de crise.

Moins connue que la phase émergente, de croissance dans l'entreprise, la phase de crise est plus complexe à caractériser. Il nous paraît donc important d'avoir une approche théorique davantage détaillée sur ce cycle. La notion même de crise apparaît comme relativement floue.

n'existe une explication économique bien claire. C'est le cas pour les cycles d'endettement (dont toutefois la politique monétaire est aussi un facteur). Des éléments psychologiques, étudiés par la finance comportementale, peuvent en outre expliquer cette alternance.

1.2.6.2 Eclairage sur la phase de crise : une approche conceptuelle de la crise

« Crise » est un terme d'usage courant, à la recherche d'une signification scientifique²⁴ ».

Tout comme la notion de crise, la réalité de celle-ci échappe de la même façon à tout modèle managérial assuré. Chercheurs et décideurs se trouvent confrontés à la même difficulté : l'impossibilité de fixer, de définir et de borner le phénomène. « *Les crises (internationales) sont généralement au confluent de nombreuses décisions d'origines disparates ; certaines d'entre elles sont aussi obscures et lointaines que des rivières souterraines qui ne parviennent à la surface et n'acquièrent de visibilité qu'au moment de la crise. Théoriser à leur sujet ou même poser des questions à leur propos ne se fait pas sans risque de comparer des objets incomparables. Les événements ne possèdent pas de lien de symétrie, les processus de décision sont difficilement cernables. Même les notions de « décision », de « décideurs » se révèlent souvent des mirages lorsque l'on se rapproche de la réalité* ».²⁵

Pour résumer ces définitions, on observera donc tout d'abord le sens de décider de trancher, puis celui d'un sursaut et d'un changement de direction dont la survie de l'organisme dépend. La crise peut aussi être inaugurale et révélatrice d'un état anormal.

Au fil de nos recherches, nous nous sommes rendus compte que le concept de crise était loin d'être clairement défini.

Le concept de crise est riche de sa malléabilité, comme le disait R. Starn²⁶, de son adéquation à la saisie des mouvements irréguliers de l'histoire, de sa capacité à constituer un pont entre les disciplines variées. Selon R. Kaes²⁷, « *penser l'homme en crise, c'est le penser comme un système vivant en organisation, désorganisation et réorganisation permanente, penser la crise, c'est tenter de mentaliser la rupture* ».

L'approche la plus « naturelle » est de tenter de raisonner en dichotomie : naturelle/technologique, conventionnelle/nucléaire, conflictuelle/consensuelle...

²⁴ J. A. ROBINSON, *Crisis*, in Sills, D.L. (ed.), *International Encyclopedia for Social Sciences*, vol 3, New York, 1968.

²⁵ C. BELL, *Decision making by governments in crisis situation*, in Frei, D. (Ed.), *International crises management – An East-West symposium*, New York, London, Sydney, Toronto, Praeger Publisher.

²⁶ R. STARN, *Métamorphose d'une notion. Les historiens et la « crise »*, *Communications*, n° 25, 1976.

²⁷ R. KAES, *Crise, rupture et dépassement*, Dunod, Paris, 2004.

I. Mittroff et T. Pauchant²⁸ proposent un modèle d'analyse basé sur ce principe : technique/humain et interne/externe.

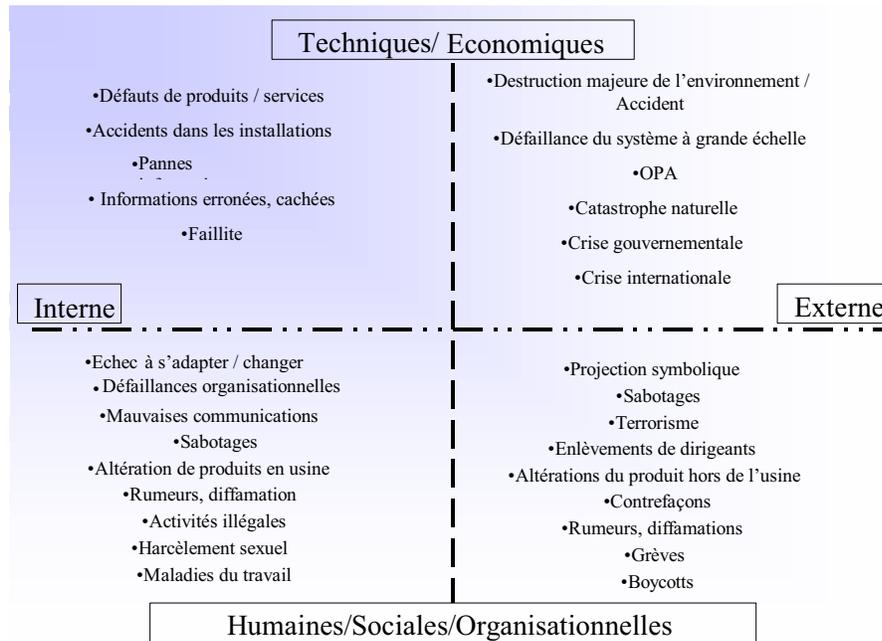


Figure 1.7 : Les différents types de crise

I. MITTROFF ET T. PAUCHANT (1986)

Même si nous gardons à l'esprit que chaque crise est unique, certaines caractéristiques génériques peuvent être dégagées.

A. Wiener et H. Kahn²⁹ ont dégagé douze dimensions génériques de la crise :

1. La crise est souvent un tournant dans un processus général d'événements et d'actions,
2. La crise est une situation dans laquelle la nécessité d'agir apparaît de façon pressante,
3. La crise est une menace pour les objectifs de ceux qui sont impliqués,
4. La crise débouche sur des effets qui remodeleront l'univers des parties impliquées,
5. La crise est une convergence d'événements dont la combinaison produit un nouvel univers,
6. La crise est une période pendant laquelle les incertitudes sont fortes sur l'évaluation de la situation et les réponses à apporter,
7. La crise est une période durant laquelle la maîtrise des événements et de leurs effets diminue,

²⁸ I. MITTROFF et T. PAUCHANT, La gestion des crises et des paradoxes, Editions Quebec-Amérique, Montréal, 1995

²⁹ A. J. WIENER, H. KAHN, Crisis and arms control, N.Y., Hudson Institute, Harmony-on-Hudson, cité par J.A ROBINSON, Crisis : an appraisal of concepts and theories, in Hermann Ch. F., 1972

8. La crise est caractérisée par un sens de l'urgence, qui produit souvent stress et anxiété,
9. La crise est une période durant laquelle l'information disponible est particulièrement inadéquate,
10. La crise est caractérisée par un accroissement de la pression du temps,
11. La crise est marquée par des changements de relations entre les participants,
12. La crise augmente les tensions entre les acteurs.

De son côté, T Milburn³⁰ a travaillé sur les réactions des acteurs face à la crise, ce qui permet de reconnaître une entrée en crise en s'attachant moins aux faits et à l'environnement qu'aux acteurs :

- Menace sur des valeurs identifiées comme essentielles par les responsables,
- Nécessité de décision rapide,
- Délais relativement courts pour la réaction,
- Absence de mesures d'urgence disponibles puisqu'il s'agit d'une situation non prévue,
- Nécessité d'innover dans la résolution du problème du fait de l'absence de dispositifs préexistants,
- Surcharge d'information,
- Ambiguïté,
- Accroissement du nombre et de l'importance des exigences,
- Conflits internes,
- Fatigue considérable.

Suite à ces différents travaux, U. Rosenthal³¹ et son équipe de l'Université de Leiden ont souhaité apporter quelques rectifications. En effet, il leur a semblé que ces classifications étaient par trop simplistes. Par exemple, selon eux l'incertitude peut être volontairement maintenue par les décideurs alors que parallèlement on ne peut pas différencier les crises conflictuelles des autres car au sein de chaque crise, on observe des conflits d'intérêts.

Ils proposent donc de nouveaux repères ou caractéristiques :

- La crise « inimaginable », exigeant que l'on s'interroge vraiment sur l'impensable,
- La crise « négligée »,

³⁰ MILBURN T., The management of crisis, in Hermann Ch. F. (ed), International crises : Insights from behavioral research, New York, Collier Macmillan London, The Free Press, 1972.

³¹ U. ROSENTHAL, The Management of Disasters, Riots and Terrorism, Charles C. Thomas Publisher, Springfield, Illinois, 1989.

- La crise « quasi inévitable », en dépit d'une action de prévention,
- La crise « compulsive », qui résulte d'une sorte d'inaptitude congénitale à faire de la bonne gestion,
- La crise voulue, recherchée par certains acteurs,
- La crise profondément désirée par toutes les parties.

L'approche de la notion de crise au niveau conceptuel nous a permis de débiter une caractérisation de ce concept et d'en mesurer les contours afin de mieux l'appréhender sur le terrain de nos expérimentations.

Globalement, la théorie macro économique des cycles nous permet d'étayer notre concept de cycle de vie dans l'entreprise et d'appréhender les différentes phases (plus particulièrement la maturation/croissance et la crise) lors de nos expérimentations.

<p>Apports de la théorie « macroéconomique » des cycles et de l'approche conceptuelle de la crise retenus pour notre recherche</p>	<ul style="list-style-type: none"> - L'enchaînement des différentes phases (ascendante, de crise, descendante et de reprise) a inspiré la construction de notre modèle équilibré de performance, qui lui se situe au niveau microéconomique. En effet, nous proposons de distinguer 4 périodes (cycles) de vie, de développement au sein de l'entreprise que nous nommons : pionnière/innovante, maturation/croissance, optimum/déclin et crise. - La typologie des crises proposée par Mitroff et Pauchant nous a éclairés sur le type de crise que nous avons traité sur le terrain de notre expérimentation. - L'approche de Milburn nous a servi à approfondir notre point de vue sur les attitudes des différents acteurs face à la crise, que nous développerons dans la 2^{ème} partie de notre thèse consacrée à la conception de notre modèle équilibré de performance en phase de crise.
--	---

Tableau 1.14 : Principes de la théorie des cycles et de l'approche conceptuelle de la crise retenus pour la conception du modèle de performance

1.2.7 Le choix des indicateurs de performance

Les indicateurs servant à mesurer les performances de l'entreprise sont habituellement de nature purement économique et financière. Nous avons fait le choix pour la constitution de notre modèle équilibré de performance de choisir d'une part des indicateurs technico-économiques propres au fonctionnement d'un CNPE et d'autre part des indicateurs sociaux. Pour ces derniers nous nous sommes basés sur une littérature académique.

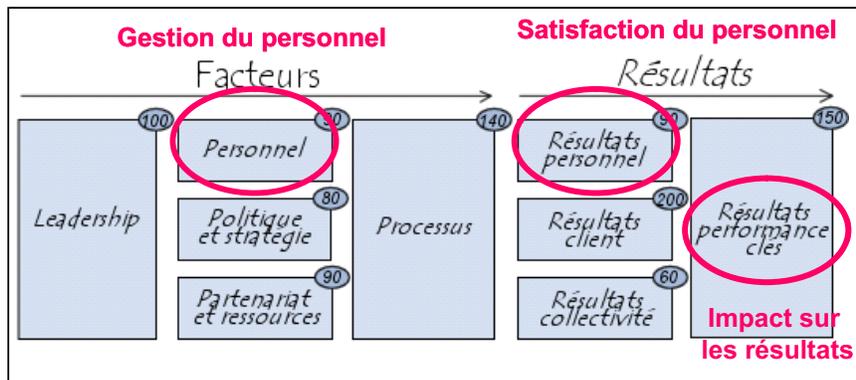


Figure 1.8 : Le modèle EFQM et la situation de nos indicateurs de mesure

S. IBANEZ (2006)

Le Management Par la Qualité vise à faire cohabiter les différents systèmes qui composent l'entreprise dans une finalité d'intérêt général qui est la performance. Nous avons retenu cet objectif pour notre recherche. A partir du modèle EFQM, nous nous sommes intéressés à la prise en compte du facteur humain et aux indicateurs disponibles. La prise en compte de la satisfaction interne des salariés caractérise une des voies de progrès pour déployer le MPQ et permettre à l'entreprise d'évaluer ses pratiques et de mieux comprendre le social. Elle permet ainsi de disposer d'indicateurs sociaux objectifs.

Nous avons choisi des indicateurs permettant les intercomparaisons entre les sites C et D et adaptés à la mesure des composantes de notre modèle.

A travers la notion de mesure apparaît une notion essentielle, celle des leviers de la performance. La performance ne relève pas d'un processus linéaire. C'est la recherche d'efficience qui est visée car les moyens humains et managériaux que l'on active doivent être conduits à leur optimum dans une perspective de valorisation. Dans notre modèle, la performance n'est pas recherchée à « n'importe quel prix ».

1.2.7.1 Les indicateurs technico-économiques

Les indicateurs technico-économiques que nous avons retenus proviennent de la littérature industrielle en matière de sûreté nucléaire, de production nucléaire, de radioprotection et d'environnement³².

Type d'indicateurs technico-économiques
Indicateurs de sûreté nucléaire
AAR/tr/7000h : Arrêt automatique du réacteur
NC-STE/tr: Non continuité de l'exploitation
ESS lignage/tr : Evènement significatif sûreté sur lignage
Nombre de départs feu
Indicateurs de production nucléaire
Kd : Coefficient disponible
Kif : Coefficient d'indisponibilité fortuite
Kipr resp. site : Coefficient d'indisponibilité pour rechargement (recouplage), dû à un retard d'arrêt
Indicateurs de radioprotection
Dose col. Totale/tr: dose collectée par tranche
Décl. C3/1000 C2: portique de détection
Indicateur environnemental
Act. liq. rejetée/tr:
Indicateurs budgétaires
Charges personnel
Achats hors arrêt de tranche

Tableau 1.15 : Indicateurs technico-économiques retenus pour mesurer la performance

1.2.7.2 Les indicateurs sociaux

Trois types d'indicateurs sont différenciés. Tout d'abord, les indicateurs dits objectifs qui mesurent traditionnellement l'état des ressources humaines du point de vue des mouvements. Ces indicateurs figurent généralement au sein du bilan social de l'entreprise étudiée.

Ensuite, nous mettons en avant les indicateurs de mesure de la satisfaction interne à portée individuelle et enfin ceux à portée collective.

Les indicateurs de mesure de la satisfaction interne que nous avons retenus et utilisés lors de nos expérimentations sont ceux issus des travaux de D. Ouahnouna au sujet de la modélisation d'un dispositif de mesure de la satisfaction du personnel. Lui-même s'était inspiré des différents courants managériaux du XXème siècle afin d'établir ces critères de satisfaction interne.

³² Ils nous ont été transmis par la Direction du Parc Nucléaire.

Types d'indicateurs
Indicateurs objectifs
Effectif
Taux de fréquence d'accidents du travail
Taux d'absentéisme
Taux de syndicalisation
Nombre de jours de conflits
Nombre de revendications
Nombre de démissions
Indicateurs de mesure de la satisfaction interne à portée individuelle
Charge de travail
Taux de satisfaction sur la charge de travail
Niveau de stress dans le travail
Taux de satisfaction du niveau de stress dans le travail
Image de l'entreprise et du site
Taux de satisfaction de l'image de l'entreprise E
Taux de satisfaction de l'image du site C
Implication et motivation
L'implication et la motivation devraient être améliorées
Taux de motivation
Le supérieur hiérarchique crée un climat de motivation dans l'équipe
L'implication est un point fort
Actuellement, la prise en compte du Facteur Humain contribue à une meilleure prise en compte des composantes sociale, technique et organisationnelle dans la réalisation des activités
Autonomie et créativité
La créativité devrait être améliorée
Taux de satisfaction sur l'autonomie
Prise d'initiative
Taux de satisfaction sur la prise d'initiatives
Perspectives d'évolution
Taux de satisfaction sur les perspectives d'évolutions personnelles
L'épanouissement professionnel et personnel est favorisé
Le supérieur hiérarchique direct participe au développement des compétences des agents
Situation professionnelle
Taux de satisfaction sur l'intérêt du travail
La situation professionnelle de l'agent est dégradée
La situation professionnelle de l'agent s'améliore
Indicateurs de mesure de la satisfaction interne à portée collective
Qualité des relations sociales
Les relations avec les autres équipes du service devraient être améliorées
Les relations entre agents et management sont caractérisées par une compréhension mutuelle
Les relations entre agents et management sont empreintes de respect
Taux de satisfaction des relations entre agents et hiérarchie directe
La direction du site est à l'écoute des agents
Taux de satisfaction sur la circulation d'information
Taux de satisfaction sur la prise en compte par la Direction des informations remontées par les agents

<p>Dialogue social Taux de satisfaction sur la qualité du dialogue social</p>
<p>Qualité des relations transverses Les relations entre services sont caractérisées par une compréhension mutuelle Les relations entre services participent aux bons résultats du site</p>
<p>Contrôle, rigueur Le contrôle est accepté, légitime et utile La rigueur s'est améliorée</p>
<p>Qualité, réactivité Le système d'assurance qualité mis en place permet une prestation conforme aux attendus La qualité des activités réalisées s'est améliorée L'agent répond au mieux aux besoins de ses clients internes L'agent sait bien qui fait quoi dans l'organisation du site La réactivité s'est améliorée</p>
<p>Partage d'expérience, retour d'expérience Taux de satisfaction sur le PEX et les échanges avec d'autres sites Taux de satisfaction sur l'organisation du REX</p>
<p>Projets de services et d'équipes Le projet de service sert la performance du site Depuis les projets de service et d'équipe, les performances se sont améliorées dans les activités quotidiennes L'apport du consultant dédié au service est déterminant, facilitant</p>

Tableau 1.16 : Indicateurs sociaux retenus pour mesurer la performance

Après avoir mis en lumière les apports théoriques que nous avons retenus de l'état de l'art en matière de management et d'économie, nous formulons dans le chapitre suivant (1.3) notre problématique de recherche et nos hypothèses de mesure.

1.3 Synthèse sur la formulation de la problématique et énoncé de notre hypothèse de recherche

« L'époque où une démarche purement descendante suffisait pour améliorer la productivité ou les performances est révolue »³³.

Notre recherche part du constat qu'il existe principalement à la source des modes de management des entreprises deux visions de l'homme au travail. L'une s'appuie sur le postulat suivant : l'homme n'est pas fiable, il faut mettre en place des barrières de contrôle, seule l'organisation formelle et prescriptive est reconnue. L'autre postule que l'homme est fiable et que l'on peut lui octroyer de la liberté dans son activité de travail.

De nombreux chercheurs et praticiens insistent sur la nécessité d'investir sur l'homme au travail. Investir sur l'homme, c'est le responsabiliser, lui déléguer plus, soigner son bien être dans l'entreprise, lui donner des conditions de travail qui libèrent sa créativité et l'innovation, alléger le poids des structures et de la hiérarchie, fonctionner en mode projet, favoriser l'esprit d'équipe, ...

Ces mutations imposent de réformer le mode de management pour satisfaire le facteur humain qui est stratégique pour l'entreprise et parvenir au maintien et/ou à l'amélioration des performances économiques et sociales.

L'organisation et les modes de fonctionnement présents au sein de l'entreprise sont soumis également à des cycles.

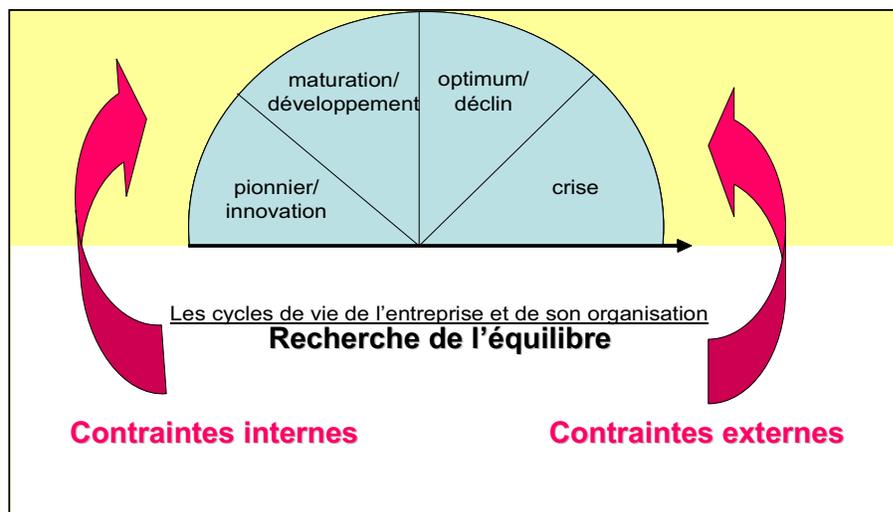


Figure 1.9 : Les cycles de vie au sein de l'entreprise

³³ Projet Managérial de la DEPT

Ces différents cycles (nous décrivons plus particulièrement dans la partie 2 de notre document les cycles développement / maturation et crise) se succèdent dans le temps mais ne sont pas inéluctables pour chaque entreprise. Rien n'est donné par avance. Le cycle de crise ne sera pas forcément connu par toutes les entreprises.

La finalité de l'entreprise est d'être performante. Soit l'entreprise peaufine, conserve et maintient cette performance, soit cette performance n'est pas acquise, elle s'acquiert en actionnant les facteurs de production capital et travail.

Nous avons étudié les moyens humains et managériaux pour parvenir à faire naître et/ou à garantir cette performance.

Les modes de management peuvent évoluer (par rapport au maintien et à une durabilité de la performance), ils sont dynamiques. Confrontés aux différents cycles, ils vont produire des effets variés sur l'organisation du travail et la gestion des hommes.

Nous avons choisi et eu l'opportunité de mener les expérimentations de notre recherche au cours de deux cycles de vie de l'entreprise :

- en phase haute de développement / maturation avec des indicateurs montrant de bons résultats
- et en phase aigüe de crise.

Dans l'esprit du Management Par la Qualité, visant l'Excellence, l'entreprise se doit de déployer **des méthodes de management suffisamment souples** permettant un fonctionnement des équipes de travail en transverse au sein de l'organisation et de libérer la créativité, l'initiative et l'autonomie des salariés dans l'objectif de les impliquer directement dans leurs activités quotidiennes de travail tout en respectant le cadre des exigences de production³⁴.

Dans ces conditions, comment investir sur l'homme dans l'entreprise afin de garantir et/ou de pérenniser les performances économiques et sociales durablement ?

Il est délicat d'établir un lien univoque entre le type d'organisation du travail et les performances constatées au sein de l'entreprise. Les systèmes et sous-systèmes présents dans les organisations et les environnements externes influencent les résultats de l'entreprise. Mais de quelles manières ? Et dans quels contextes ? Il est bien difficile de trouver une vérité. Ni l'approche psychologique (théorie des besoins, caractéristiques du leadership, de la

³⁴ Ces exigences sont fixées par la Direction de l'Entreprise. Dans le cas de notre terrain de recherche, elles proviennent d'une part des orientations générales de l'Entreprise EDF, d'autre part de sa stratégie locale de développement et enfin des contraintes en terme de sûreté nucléaire (industrie à risque).

culture...), ni les méthodes du type Direction Par Objectifs ou Organisation Scientifique du Travail ne peuvent expliquer à elles seules les différences de succès ou les réussites des entreprises. Nous avons fait le choix de travailler d'orienter notre travail sur la performance et les leviers efficaces en matière de management des hommes pour l'atteindre.

Globalement, pour viser la performance dans l'entreprise, il existe quatre approches chacune illustratives d'un mode de management comme le montre la figure ci-dessous :

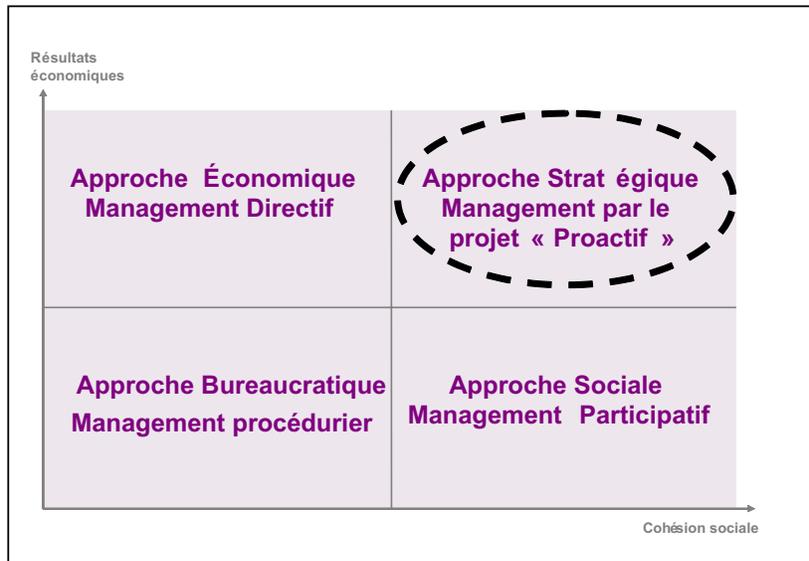


Figure 1.10 : Le choix de notre hypothèse de recherche

1. L'approche économique : Le mode de management Directif
Avantages : il est rapide, formel, connu et peu coûteux
Inconvénients : il est contraignant, oppressant, aliénant et les individus en son sein manquent d'innovation et de prise d'initiative
2. L'approche sociale : Le mode de management Participatif
Avantages : la prise en compte de la dimension sociale et la recherche de la cohésion
Inconvénients : il manque une culture axée sur les résultats, le risque est la perte de repères.
3. L'approche bureaucratique : le mode de management Procédurier
Avantages : lisibilité de l'organisation, formalisation des procédures et des outils, les indicateurs sont disponibles
Inconvénients : Mode trop axé sur la technique et pas assez sur l'avenir du point de vue économique et social.

4. L'approche stratégique : avec un mode de management à définir ?

C'est cette approche que nous avons valorisée et qui constitue l'hypothèse que nous avons choisie d'expérimenter car elle tend à optimiser simultanément les résultats économiques et la cohésion sociale ; on tente ainsi une réconciliation entre l'économique et le social dans une perspective durable. Le mode de management associé, que nous avons nommé Proactif (et que nous définirons dans notre partie 2), est garant de cette approche. Il existe deux axes pour étayer notre hypothèse de recherche. Le premier axe de notre hypothèse consiste à la mise en mode projet de l'ensemble des équipes de travail élémentaires, ce qui implique une mise en dynamique des équipes et une collaboration en transverse (entre équipes d'un même service, entre équipes de différents services et entre services). Le second concerne la mise en œuvre du mode projet comme mode de management de l'organisation (vision MPQ) à l'échelle de l'entreprise.

Pour parvenir à l'équilibre entre les moyens et les résultats affichés par le modèle EFQM, nous faisons l'hypothèse qu'il faut manager l'organisation et les hommes selon un mode de management Proactif.

Une forme de management transverse et en mode projet constitue l'axe principal de notre recherche. **Nous faisons l'hypothèse d'une part, qu'appliquer un mode de management par le projet (par le biais du MPQ à un niveau global dans l'entreprise) et d'autre part faire travailler les hommes en dynamique projet à un niveau local dans l'entreprise (mise en mouvement / dynamique des équipes au sein des services et entre les services de l'entreprise) agit positivement sur les performances économiques et sociales de l'entreprise selon certaines conditions.** Ces conditions font partie intégrante d'un modèle que nous avons testé et introduit dans deux cycles de vie de l'entreprise : développement / maturation et crise.

Notre deuxième partie sera tout d'abord consacrée à la caractérisation du concept de management Proactif (2.1). Ensuite, nous définirons notre modèle équilibré de performance grâce à des expérimentations réalisées en phase de maturation / développement (2.2). Enfin, nous poursuivrons la définition de notre modèle par des expérimentations effectuées lors d'une phase de déclin et de crise (2.3).

PARTIE 2 – EMERGENCE DU CONCEPT DE MANAGEMENT PROACTIF – MODELISATION D'UN DISPOSITIF MANAGERIAL « LE MODELE EQUILIBRE DE PERFORMANCE » ET EXPERIMENTATIONS

Cette deuxième partie sera tout d'abord consacrée à la caractérisation de notre concept de Management Proactif (2.1). Nous verrons que celui-ci se caractérise premièrement par un mode de management fondé sur la satisfaction et l'implication de l'ensemble des salariés (2.1.1), deuxièmement par une coopération entre les équipes de travail prenant la forme du mode projet (2.1.2) et troisièmement par un contexte marqué par la conduite de changement (2.1.3).

Cette définition du Management Proactif étant posée, nous présenterons la modélisation de notre dispositif managérial « le Modèle Equilibré de Performance » qui s'est réalisée selon deux étapes. La première étape a consisté à expérimenter six composantes du modèle dans une organisation en cycle développement / maturation (2.2). Nous les décrirons à la lumière des expérimentations que nous avons réalisées pour chacune d'elles. La seconde étape a permis de compléter le modèle en expérimentant deux nouvelles composantes dans une organisation en cycle de crise (2.3). Nous nous attacherons à reprendre en synthèse les composantes déjà testées dans notre premier lot d'expérimentations (cycle de maturation / développement) et proposerons la suite de notre modélisation en intégrant une description détaillée des expérimentations qui ont permis de tester les deux nouvelles composantes qui sont le management et la gestion de crise. Enfin, nous proposerons par l'agrégation de l'ensemble des composantes, notre modèle (2.4).

2.1 Notre définition du concept de Management Pro-Actif

Un management fondé sur la satisfaction et l'implication des salariés

Tout choix managérial, tout type d'organisation retenu peuvent être risqués, pertinents et adaptés au contexte dans lequel ils opèrent. La figure 2.1 met en lumière deux visions du management. Elle représente le passage d'une Direction en haut de la pyramide, pratiquant un management directivo-descendant, fondé sur des structures et des règles, plaçant le personnel du terrain en exécutants / producteurs (qui exécute les ordres et les consignes) à un mode de management émergent qui valorise les hommes en inversant la pyramide. L'homme devient moteur et acteur du changement, créateur de valeur, placé symboliquement en haut dans un triangle inversé. Il est soutenu par une direction qui le reconnaît, le responsabilise, déploie un management motivationnel au sein de structures davantage décloisonnées, organisées en processus et en équipes projets, orientées clients.

Nos travaux ont pris leurs fondements au sein de cette mutation (inversion de la pyramide managériale) qui met en évidence le passage d'un mode de management directivo-descendant à un mode de management que nous désignerons de « Proactif ». C'est cette transformation que nous avons étudiée dans le cadre de nos expérimentations. Les deux sites étudiés (C et D) ont mis en œuvre ce changement d'ordre culturel et managérial chacun dans un cycle de vie particulier (développement / maturation pour le premier et crise pour le second).

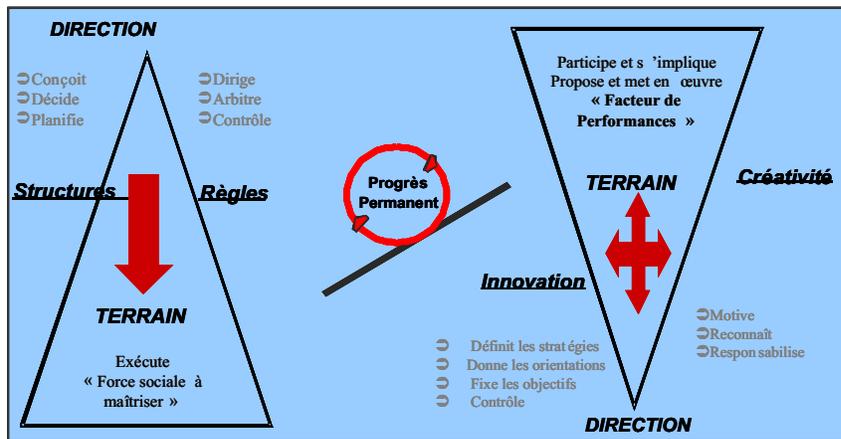


Figure 2.1 : Inversion de la pyramide managériale

D. OUAHNOUNA (2004)

Un management garant de la coopération entre les équipes de travail sous forme de mode projet

Les démarches de management par les processus, représentant un des principes de l'Excellence, insistent bien sur la notion de transversalité au sein des organisations ainsi que sur la clarté et la qualité des interfaces entre les sous systèmes composant l'entreprise. Rendre lisible la boîte noire que représente un processus est l'objectif d'une démarche qualité. La coopération entre les salariés, le travail d'équipe, l'existence de réseaux interpersonnels, les méthodes de gestion de projets ... sont autant de moyens naturels ou organisés qui s'offrent aux managers afin de manager au mieux la performance humaine. Le management par le projet permet de rendre lisible une ou plusieurs forme(s) d'organisation(s) horizontale(s) présente(s) dans l'entreprise et d'en instaurer de nouvelles. Le pré requis de ce type de fonctionnement nécessite une volonté de la part des dirigeants de favoriser la collaboration entre les équipes élémentaires de travail, entre les salariés de niveaux hiérarchiques différents, entre les métiers, etc.

Un management adapté à la conduite de changement

Les évolutions qui affectent en permanence les environnements de l'entreprise conduisent à placer au cœur de la problématique managériale la conduite du changement dans l'organisation.

Le changement est au centre des interrogations de l'entreprise depuis que les managers ont abandonné les deux postulats des approches classiques de conception des organisations : l'existence d'un mode idéal d'organisation et l'idée d'une stabilité des formes organisationnelles.

Les décideurs ont bien compris qu'à un problème donné, il peut exister différentes solutions organisationnelles envisageables, l'intérêt de la conduite du changement étant justement de déterminer celle qui représente le meilleur compromis pour l'organisation au regard de ses caractéristiques technico-économiques et sociales.

De plus, soumise aux contraintes mouvantes de ses environnements, l'entreprise ne considère plus l'organisation comme un état stable, mais comme une variable d'efficacité qu'il faut ajuster en permanence. La problématique du changement ne se limite pas aux débats sur la nécessité de faire évoluer les organisations. Elle intègre également une réflexion sur la méthode de conduite du changement. Il semble en effet aujourd'hui acquis que la méthode est essentielle dans la réalisation des objectifs du changement. Manager et gérer une crise

peuvent permettre de déployer des méthodes de conduite de changement, comme nous le verrons dans le cas du site D (en cycle de crise).

Nous définirons le management de type Proactif comme l'ensemble des moyens organisés visant la création de valeur par l'ensemble des acteurs de l'organisation en vue d'une réconciliation entre la sphère économique et la sphère sociale dans une dynamique de progrès permanent.

2.2 Modélisation du dispositif managérial en cycle de maturation / développement

Le Modèle Equilibré de Performance est un dispositif managérial. Nous avons conçu une partie de ce modèle en réalisant des expérimentations au sein d'une organisation en cycle de maturation / développement.

2.2.1 Les expérimentations réalisées au sein d'une organisation en cycle de développement / maturation

Le site C, au moment où nous l'avons choisi comme terrain de recherche (1999-2003), est en cycle de maturation / développement. Il connaît de bons résultats technico-économiques et fait partie des sites classés dans le premier décile du Parc Nucléaire. Ce résultat se traduit par d'excellents arrêts de tranche et une culture économique ancrée avec « le principe du sou bien dépensé au bon endroit ». Quant à ses résultats sociaux, malgré les tensions persistantes entre la conduite et la maintenance au sujet des arrêts de tranche, le climat social est plutôt satisfaisant. C'est un site ayant une forte culture de maintenance, plus particulièrement d'arrêt de tranche et donc de challenge. Ce positionnement rend la maintenance techniquement légitime, ce qui a suscité petit à petit un désintérêt apparent de la conduite pour l'arrêt de tranche. Ce clivage culturel génère, dès 1999, des rivalités entre les deux populations. La Direction de site insiste alors fortement pour que les agents de conduite soient présents et responsables en terme de sûreté y compris lors des phases d'arrêts de tranche. Progressivement, ces deux populations retrouvent un équilibre en termes de reconnaissance et de légitimité avec notamment les projets Tranche En Marche et Arrêt de Tranche.

Entre 1999 et 2003, nous avons réalisé plusieurs types d'expérimentations. Chaque composante du modèle que nous avons testée est caractéristique d'une ou plusieurs expérimentations. La période d'expérimentation correspond à la période durant laquelle nous avons travaillé au sein du site C en tant que consultant / chercheur.

Intervention sur le site C en cycle de maturation / développement			
Composante du modèle	Type d'expérimentation réalisé correspondant à la composante testée	Période d'expérimentation	Nombre de jours de travail sur l'expérimentation
Composante n°1 Le management par les réseaux formels et informels	La mise en réseau des sites avec les Groupes d'Echanges sur le Progrès Permanent	1999-2003	40 jours de conseil pour la préparation et l'animation des rencontres des réseaux « métiers »
Composante n°2 L'accompagnement externe	La posture de consultant	1999-2003	648 jours de conseil réalisés sur le site C
Composante n°3 Le déploiement du Projet Managérial	Le Management Par la Qualité Formalisation du plan d'orientation, des projets de services, des projets d'équipes, des projets métiers	1999-2003	478 jours d'appui-conseil auprès des équipes du site C
Composante n°4 Le nouveau rôle de la DRH et le développement du conseil interne	Le positionnement d'une réelle Direction des Ressources Humaines	2001-2003	20 jours
	La création d'une cellule d'appui-conseil interne	1999-2003	20 jours
Composante n°5 Le cursus de professionnalisation des managers	La professionnalisation des managers	2000-2002	80 jours de formation dont 20 consacrés à l'ingénierie de formation
Composante n°6 Le management par les processus	Le management par les processus	2002-2003	10 jours

Tableau 2.1 : Synthèse des expérimentations retenues en cycle de maturation / développement

2.2.2 Les composantes du dispositif managérial

Nous procédons dans ce paragraphe à la description des six composantes de notre dispositif managérial. Cette description s'effectue selon la grille de lecture suivante : les objectifs de l'expérimentation, sa description et son apport pour la construction de notre modèle.

2.2.2.1 Première composante: le management par les réseaux formels et informels.

Le site C, où nous avons réalisé les expérimentations reprises dans la figure, appartenait entre autre à un réseau comptant cinq autres sites, nommé Groupe d'Echange sur le Progrès Permanent (GEPP).

2.2.2.1.1 Les objectifs de la mise en réseau

On peut identifier quatre raisons pour une organisation de se mettre en réseau (réduire les tensions, être moins seul, innover et générer du projet).

a) Des réseaux pour réduire les tensions entre l'organisation formelle et le fonctionnement réel

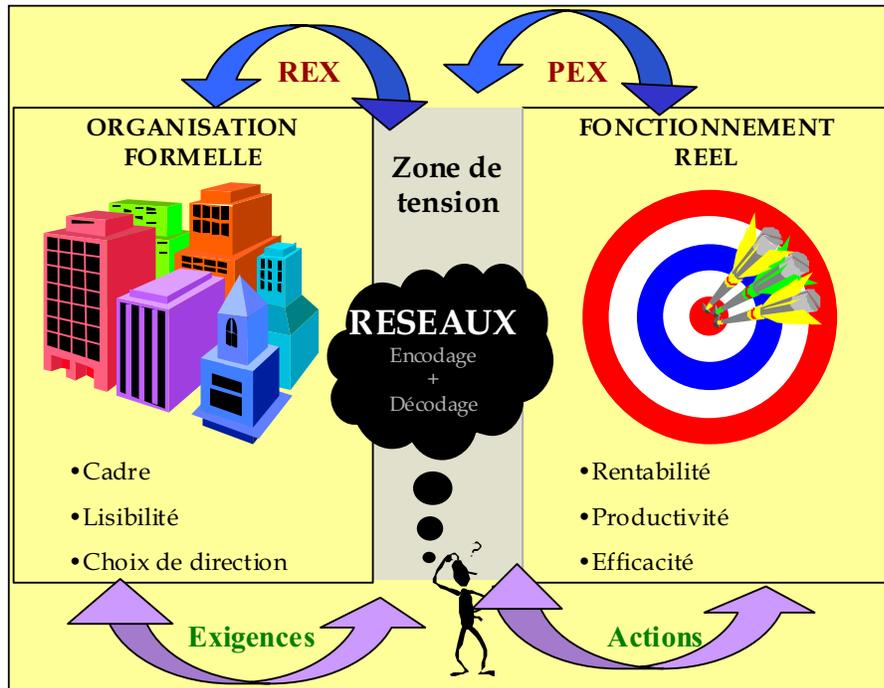


Figure 2.2 : L'organisation formelle et le fonctionnement réel

L'impact de l'environnement sur un organisme renferme un ensemble d'instructions dont le sens n'est pas immédiatement clair. C'est à l'organisme qu'il revient de les décoder. Si nous ajoutons à cela que les réactions de l'organisme affectent en retour l'environnement, on voit que, même aux niveaux les plus primitifs de la vie, des interactions complexes se produisent. Ramené aux acteurs de l'entreprise, on comprend mieux où naissent les réseaux dans l'organisation. En effet, les instructions (exigences dans le schéma ci-dessus) émises par l'environnement (organisation formelle) ne sont pas immédiatement compréhensibles (adaptables, possibles à mettre en œuvre) par l'organisme (les acteurs). Aussi, les acteurs cherchent, dans un premier temps, à décoder ces instructions afin de les transformer (recoder) en actes dans le fonctionnement réel et, dans un second temps, d'atteindre les objectifs de rentabilité, de productivité, et donc de performance attendus.

L'utilisation d'un outil de diagnostic, comme le DSI (Diagnostic de Satisfaction Interne³⁵), sur le site C a permis de pointer et/ou de faire émerger la réalité et l'efficacité de ces réseaux interpersonnels, royaume de la « débrouille » et facteurs de performance.

Ce qu'un site, comme le site C où nous avons réalisé cette expérimentation, sait le moins bien mesurer, c'est la boucle de rétroaction des réseaux sur l'organisation formelle (PEX et REX dans le schéma, réactions de l'organisme sur l'environnement) et pourtant, au sein des réseaux formels que ce site a cherché à créer de toutes pièces, c'est en particulier ce retour explicite qui est attendu. Ce n'est pas là un des moindres paradoxes du fonctionnement en réseau.

b) Des réseaux pour être moins seuls

Les acteurs se mettent en réseau pour trouver :

- la stimulation réciproque des capacités : deux ou plusieurs ensembles d'acteurs combinent leurs capacités de telle sorte que les uns enrichissent les autres et réciproquement (« à deux on est plus fort », les membres du GEPP l'ont souvent expérimenté). Il n'y a pas de marketing de soi, des autres, du site, du projet...
- l'effet de miroir dynamique : les acteurs établissent une relation entre eux qui permet aux uns de donner un feedback aux autres en temps réel ou différé. C'est de l'empathie positive. Il n'y a pas de jugement, de sanction, de « langue de bois ».
- le renforcement mutuel entre le tout et la partie : le système dans son ensemble peut se comporter comme un levier qui met en valeur les efforts d'un individu ou d'une équipe. Et un acteur (individu ou équipe) peut, par une compétence particulière, activer de façon positive tout le système.
- la mobilisation des énergies latentes : le défi collectif ou l'envie de faire partie d'une aventure exceptionnelle sont des facteurs de mobilisation volontaire d'énergies jusque-là non utilisées. C'est un lieu de socialisation et de reconnaissance.

³⁵ Le Diagnostic de Satisfaction Interne est un outil de mesure créé par David Ouahnouna sur le même terrain de recherche que le notre (Parc Nucléaire Français). Cet outil permet de fournir une base de données en matière d'analyse sociale (indicateurs sociaux).

c) Des réseaux pour innover

Le décalage se crée continuellement par l'innovation. Le réseau peut constituer une alternative à une démarche « task force »³⁶ dans la mesure où il permet également de produire de l'innovation et du changement organisationnel. Dans une démarche réseau, l'effort étant plus réparti et plus collectif, cette démarche ne bénéficie sans doute pas de la même rapidité et de la même efficacité à court terme qu'une démarche "task force". La démarche réseau induit plus de tâtonnements, d'expérimentations donc plus de lenteur. *A contrario*, une démarche réseau produit du changement et de l'innovation à une plus grande échelle (plus d'acteurs et de contributeurs). Le processus d'apprentissage est sans doute plus fort, plus solide. Par ailleurs, si les messages de la direction risquent d'être déformés par le réseau, ils sont également susceptibles d'être plus facilement perçus par l'organisation dans la mesure où leur diffusion est transversale et non pas « top down ». Enfin, le réseau, contrairement à la "task force" qui est uniquement axée sur des effets à court terme, permet également de poursuivre des objectifs de développement personnel à grande échelle.

Un réseau réassure les acteurs et permet l'innovation. On se sent plus fort quand on partage. Par exemple, une démarche de coaching collectif menée auprès d'une équipe que l'on souhaite innovatrice reprend les mêmes principes : mettre les individus dans la même logique. Ce qui facilite le GEPP, c'est l'état d'esprit innovateur, véritable moteur. C'est un préalable, les individus doivent partager la même envie d'innover.

³⁶ Démarche "task force" : mise en place d'une équipe réduite de spécialistes et/ou de décideurs chargée de dégager rapidement de nouvelles pistes d'innovation. La "task force" relève d'une approche très ciblée et restreinte, « imposée » par la direction ; l'effort est concentré sur un petit groupe de personnes, directement lié à la direction dont les messages ne sont *a priori* pas dilués et gardent donc une grande clarté.

d) Des réseaux pour générer du projet, du projet pour faire vivre le réseau

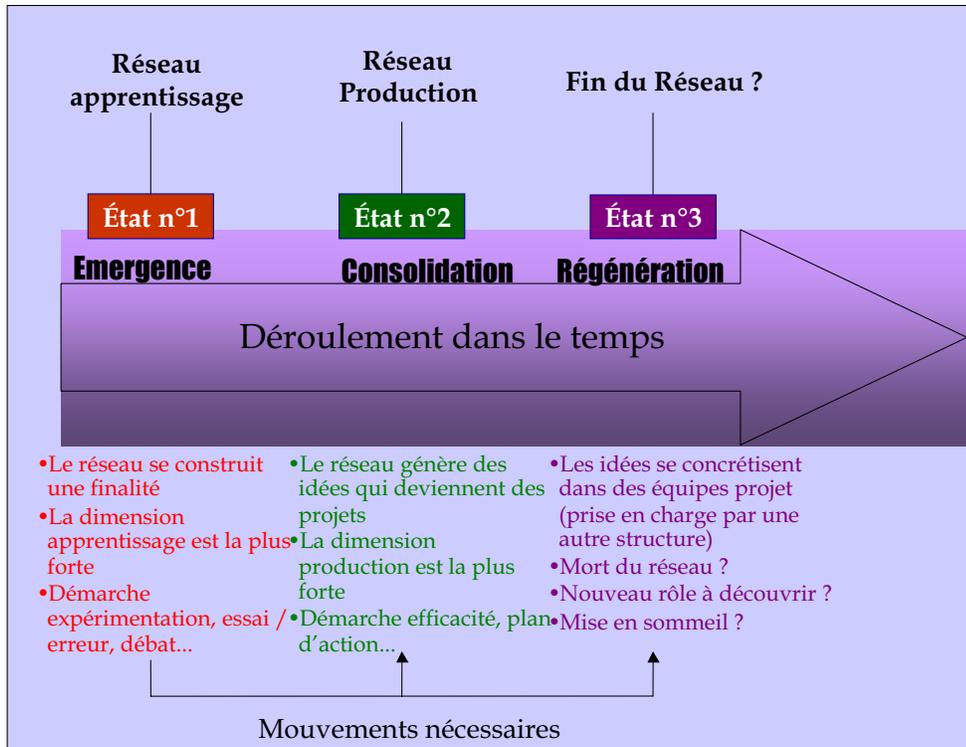


Figure 2.3 : Cycle de vie d'un réseau

Dans le cas d'un projet, la méthode de travail est connue, le début et la fin du projet sont planifiés, la composition des membres de l'équipe projet repose sur des critères de compétence et d'expertise mises en réseau. La démarche de réseau résulte souvent d'expérimentations et de tâtonnements. Le réseau n'a pas de fin programmée et le recrutement de ses membres, s'il s'effectue le plus souvent en fonction de leur « profil », de leur personnalité et des affinités, n'est pas étranger aux compétences.

Malgré leurs différences, les liens entre une démarche réseau et une démarche projet peuvent être forts : le réseau permet de générer des projets (voir état n°2 du schéma ci-dessus), l'avancement d'un projet repose souvent sur la capacité des membres de l'équipe à s'appuyer sur des réseaux existants (réseaux de confiance, de partage d'expérience...). Il semble même que, pour évoluer (voire survivre), un réseau doive, à plus ou moins court terme, générer des projets. Ainsi, la performance d'un réseau serait liée à sa capacité à changer d'état. En d'autres termes, un réseau fondé sur la seule base de l'intérêt de ses membres autour d'une thématique commune a peu de chances de perdurer s'il ne génère pas des projets. Ces projets

peuvent être soit issus du réseau lui-même et en adéquation avec les finalités que le réseau s'est fixées, soit proposés par des personnes extérieures au réseau.

Le bien fondé du réseau repose sur la volonté et le besoin de communiquer de ses membres.

La communication constitue en ce sens le cœur du fonctionnement en réseau.

2.2.2.1.2 La description de l'expérimentation correspondante

Au sein de notre recherche, nous avons consacré 40 jours de travail sur le terrain pour réaliser cette expérimentation au sein du site C.

Sur la période étudiée, les réunions des GEPP représentent 59 jours répartis comme suit :

Type de réunions GEPP réalisées par an, en nombre de jours	1999	2000	2001	2002	2003	Total
Directeurs de sites	4	3	4	3	4	18
Métier Conduite	0	2	3	3	3	11
Métier Maintenance	0	2	3	4	2	11
Métier Tertiaire	0	2	2	3	1	8
Partage d'Expérience sur le Projet Managérial	0	2	4	3	2	11
Total	4	11	16	16	12	59

a) La légitimité du GEPP en tant que réseau

L'expérimentation que nous avons menée en tant que consultant/chercheur³⁷, a consisté à la mise en réseau de six sites sur des problématiques métiers : conduite, maintenance, tertiaire et partage d'expérience sur le projet managérial³⁸. Historiquement, le GEPP³⁹ (canal historique), né de manière informelle autour de réseaux interpersonnels, s'est réuni autour d'hommes de conviction en charge directe de responsabilités managériales. Il s'est fondé très concrètement autour de l'innovation et ce de manière non théorique car relié directement à des expériences de terrain au travers de nouvelles démarches déployées sur les sites. Les membres du départ ont en commun des expériences professionnelles et une réelle réflexion sur la nécessité d'impulser un autre mode de management fondé sur la participation, l'implication et la créativité des salariés dans un contexte en forte mutation (mutations sociologiques, de marché, culturelles, contraintes techniques, contraintes qualité, orientation client, contraintes d'environnement, etc.).

³⁷ Notre intervention sur cette expérimentation a consisté à préparer avec les membres des GEPP les thématiques des GEPP, organiser les échanges, animer les débats et capitaliser les apports sur les expériences des sites.

³⁸ Le projet managérial est étudié de manière à part entière au sein d'une de nos expérimentations, Cf. § 2.2.2.3

³⁹ La genèse du Groupe d'Echange sur le Progrès Permanent (GEPP) est présentée plus en détail en annexe 2.2.

Le GEPP, comptant six Directeurs de site en 2000, a décidé de créer quatre GEPP métiers : GEPP maintenance, GEPP conduite, GEPP tertiaire et GEPP Partage d'Expérience sur le projet managérial. La décision s'est prise « presque naturellement » et rétrospectivement elle répondait à deux logiques :

- élargir la base pour faire avancer les projets sur les sites et ce faisant structurer le réseau en l'éclatant en autant de GEPP que de lignes métiers,
- développer un espace propre aux Chefs de site, pour échanger, partager mais aussi se ressourcer et atténuer la solitude du dirigeant.

Chaque GEPP s'est doté de deux GEPP annuels élargis. Sur deux jours, chaque site pouvait inviter jusqu'à quinze participants de tous niveaux pour les mettre en réseau et se confronter à l'expérience des autres et permettre, au-delà du témoignage sur les diverses expériences de terrain, de donner envie aux salariés de déployer leur propre démarche de retour sur leurs sites. Les GEPP annuels élargis ont été créés notamment pour renforcer et développer les réseaux informels créés dans les GEPP métiers. Ainsi d'un réseau GEPP canal historique informel, on est passé à des GEPP métiers et à des GEPP élargis formels pour impulser de nouveau des réseaux informels.

En quoi le GEPP est-il un réseau ?
Le GEPP est un dispositif maillé caractérisé par des interactions choisies entre les éléments qui le composent (de la convergence entre les acteurs et la nature des « compromis » qui lient les acteurs).
Le GEPP ne se résume pas à une somme d'individus représentant divers sites et à une animation particulière. C'est un système, hors structure hiérarchique, d'innovation collective horizontale. Cet ensemble « produit » des réflexions qui, par un enrichissement commun et une animation favorisant le progrès permanent, démontrent une capacité d'intégration et de dépassement des seules initiatives des sites.
Les liens avec l'environnement (sites non-membres, Direction du Parc Nucléaire mais aussi agents des sites appartenant au GEPP mais non participants actifs) favorisent la régulation du groupe. En effet, si le fonctionnement du réseau est fondé sur le consensus de ses membres dans la prise de décisions et les orientations des champs d'investigation, sa légitimité réside néanmoins dans sa faculté à réagir par rapport aux diverses parties prenantes et à gérer le décalage qu'il crée avec l'environnement.
Le GEPP est fondé sur l'engagement personnel et le volontariat.
Les membres du GEPP partagent un objet commun, des valeurs, une charte, des objectifs visant le progrès permanent.
Dans cette arène d'échanges, les membres sont à égalité de dignité : inter sites, inter métiers, inter niveaux hiérarchiques ; les échanges sont hors jugement, hors évaluation, hors sanction.
Dans ce système, on parle de ce qui ne fonctionne pas, des freins, des résistances, sans peur. L'objectif est de comprendre, d'identifier des leviers d'actions, d'encourager la prise de risque. C'est un lieu de socialisation où se nouent et se renforcent des amitiés.
Le GEPP est un système semi-ouvert se régénérant par cooptation.
Le GEPP est une construction empirique qui a développé ses propres règles.
Le GEPP est une réponse aux mutations toujours plus rapides des environnements. Le but est de se fixer de nouveaux repères et d'apporter de nouvelles réponses.
Sous la forme de groupes d'échanges, le GEPP est un club de réflexion sur les pratiques de management, les facteurs humains, la motivation, l'implication, la reconnaissance et la performance. Le but est d'identifier les liens, les causalités, les corrélations entre l'homme au travail, les collectifs et la performance.
Les membres du GEPP apprennent à jouer sur d'autres terrains que les leurs, ils développent de la pluridisciplinarité. Ils apprennent à comprendre les contraintes, les enjeux des autres métiers, des autres sites. Par exemple, dans le cadre de relations inter sites, les chefs de service des métiers de la Conduite ont travaillé ensemble sur un dispositif de professionnalisation, une démarche Ressources Humaines.

b) Les principes de fonctionnement

Une Auto-organisation

Pour qu'un réseau fonctionne bien et soit au service de la diffusion de nouvelles connaissances, de nouvelles manières de faire et de savoir-faire, il faut que ses membres disposent d'une certaine autonomie pour déterminer le rythme des échanges, communiquer sans contrainte et prendre confiance les uns dans les autres.

Les GEPP métiers s'organisent autour de deux types d'acteurs majeurs : d'un côté un président (Directeur de site) et un secrétaire ; de l'autre, un consultant externe, le même depuis l'origine et son équipe en appui - conseil sur les sites.

Il n'existe pas de règle formelle ni sur la fréquence des rencontres, ni sur la manière de prendre la charge de directeur ou de secrétaire. C'est généralement par intérêt pour le thème du GEPP que des membres se proposent pour occuper les postes de directeur ou de secrétaire. Ces rôles ne sont pas attribués définitivement et ont été au cours des années assumés par des personnes différentes au gré des envies de chacun et des opportunités. Une des libertés importante qui est également laissée aux membres des GEPP métiers est celle d'inviter les personnes de leur choix, généralement de leur équipe, à participer aux réunions en fonction des sujets abordés. On a pu ainsi voir des intervenants exceptionnels présenter voire défendre un projet particulièrement innovant ou un outil qu'ils avaient eux-mêmes développé.

Une structure légère et intelligente

Si les réseaux ont besoin d'être animés, ils le sont le plus souvent hors de toute structure hiérarchique. Il s'agit pour l'animateur de trouver le juste équilibre entre une subtile formalisation et suffisamment d'autonomie pour que les membres aient envie de prendre des initiatives. Sans un minimum d'animation et sans règles du jeu explicitées par les membres, un réseau émergent ne peut fonctionner de manière efficace.

Ainsi, les rencontres répondent aux règles fondamentales de toute bonne réunion :

- elles sont préparées (NB : la plupart des échanges préparatoires se font par mail)
 - élaboration d'un projet d'ordre du jour par le secrétaire et le président en collaboration avec le consultant (en fonction des sujets préoccupants du moment, des interrogations soulevées lors d'une précédente réunion, des suggestions émises par les acteurs)
 - transmission aux membres et invitation (pas de caractère obligatoire) à préparer leur intervention sur le(s) sujet(s)

- retour de chaque site vers le secrétaire : le contenu de son intervention (durée de présentation) ainsi que la liste de ses participants (membres et invités)
- finalisation de l'ordre du jour
- elles sont animées dans le respect de l'ordre du jour et des valeurs du GEPP (écoute, partage, parler vrai, impertinence)
- elles font l'objet d'un compte-rendu réalisé par les consultants externes, sous la responsabilité du secrétaire, validé par le président et transmis à l'ensemble des membres (présents ou non)
- elles sont capitalisées par un réel retour d'expérience et le lancement de projets et d'expériences sur les sites membres.

Au-delà de ces règles élémentaires, qui ne sont pas propres au GEPP, c'est principalement dans les valeurs que l'on retrouve les grands principes de fonctionnement des GEPP. Nous les présentons en annexe 2.3.

Un cumul des fonctions

Qu'on soit l'animateur central du réseau d'une entreprise ou son relais dans une filiale ou entité ou encore un simple participant, du seul fait que la personne est cooptée en fonction de sa compétence ou son expérience, elle cumule sa fonction d'origine avec sa participation dans un ou plusieurs réseaux.

Les membres font souvent déjà partie d'un ou plusieurs réseaux. Dans les réseaux plus formels, GEPP métiers ou réseaux de site (tels que les réseaux des experts en facteur humain), la diversité des expériences autour du thème traité, des métiers, des fonctions exercées et des niveaux hiérarchiques, fait la richesse des échanges.

Une cooptation et un renouvellement des membres

Les nouveaux arrivants sont cooptés par les membres, il est nécessaire qu'ils partagent la même ambition pour participer à ces échanges : la mutualisation des expériences par le témoignage des expériences vécues et l'optique de l'amélioration permanente dans tous les nouveaux projets entrepris dans les différents métiers.

Les membres sont :

- les sites qui développent du projet. Il faut donc avoir des projets, des démarches à partager lorsque l'on est dans le GEPP.

- les individus capables de s'y investir, d'y prendre du plaisir et de faire progresser le système.

Un effet de seuil

Pour déclencher la dynamique de l'effet réseau, il faut qu'un minimum de quatre ou cinq membres soient sensibilisés à ce mode de fonctionnement et en partagent la philosophie, pour, à leur tour, devenir des démultiplicateurs à travers de nouveaux réseaux.

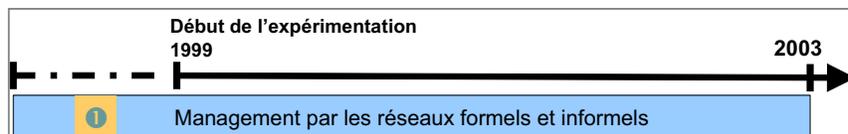
Dans tous les GEPP, il existe un noyau dur d'acteurs, qui ne sont pas nécessairement ceux qui occupent les responsabilités de secrétaire et de président. Ce noyau dur constitue souvent un réseau à l'intérieur du réseau. Il s'entretient, même et surtout en dehors des réunions. Cet entretien est assuré par le noyau dur.

2.2.2.2.3 Les apports de l'expérimentation

Le réseau crée de l'innovation et du décalage ; il a permis de faire des expériences sur les sites, et plus particulièrement sur le site C. A titre d'exemple, nous pouvons citer : l'avenir des métiers de la conduite nucléaire, la professionnalisation des managers dans le cadre du projet managérial, la création du réseau de MPL (managers de première ligne), le système de suggestion, la dynamique de projets d'équipes et de projets de services, la politique du faire et du faire faire pour les métiers de maintenance, l'avenir des fonctions supports (logistique, informatique, comptabilité, ressources humaines) pour les métiers du tertiaire, les démarches de certification, le déploiement du Management Par la Qualité, etc.

Le GEPP encourage les projets et met en avant les conditions nécessaires à leur réussite. A ce titre, une idée forte en ressort : pour qu'un projet innovant puisse perdurer, il faut conserver l'âme du projet, ceux qui la détiennent peuvent être nommés « les dinosaures du projet ». Ce sont eux qui savent dire d'où on vient, quel est le vécu d'un projet, d'un site, etc. Le GEPP favorise ce type de capitalisation des projets, veille à ne pas « décapiter » la mémoire des sites, des projets et des innovations.

Cette expérimentation nous permet de placer le management par les réseaux formels et informels comme la première composante du dispositif managérial que nous souhaitons modéliser.



2.2.2.2 Deuxième composante: l'accompagnement externe

Cet accompagnement est réalisé auprès des équipes de travail, des managers, de la Direction du site C et de la cellule d'appui-conseil interne. C'est ici le rôle du tiers dans l'entreprise qui est mis en évidence.

2.2.2.2.1 Les objectifs d'un accompagnement externe

Selon A. Bercovitz, « Une personne, ou une équipe, supposée compétente est consultée par une autre personne, un groupe ou une organisation pour émettre un avis sur un problème et indiquer ce qu'il convient de faire. Les caractéristiques d'une situation de conseil sont les suivantes : il s'agit toujours d'une relation, c'est à dire un échange (économique, cognitif, technique, affectif) entre un client et un prestataire de service. Nous dirons entre un système client et un prestataire de service. Nous dirons entre un système client et un système intervenant ; à l'origine de cette relation, il y a toujours un problème à traiter, une difficulté à surmonter, une situation à faire évoluer : le consultant est supposé maîtriser des savoirs, des outils, une expérience, une compétence que le client ne possède pas ; la demande formulée par le client est toujours une demande d'aide, quelle qu'en soit la nature ; la consultation débouche toujours sur des actions à réaliser dont la conduite et la responsabilité reviennent à l'un ou l'autre partenaire ou conjointement aux deux. »

Le consultant, outre son expertise technique, est doté d'une aura particulière, due à son libre exercice de la parole; on le fait souvent intervenir pour dire ce que l'intelligentsia interne ne saurait entendre de ses propres rangs. «Intermittent du spectacle» des organisations, il va d'une entreprise à une autre :

- jouant ici un rôle de médiation,
- là d'accélérateur de processus de changement,
- là de sociologue analysant, derrière les discours vertueux, les véritables pratiques et jeux de pouvoir internes,
- là de psychologue occupant un rôle et agissant sur le développement personnel,
- il arbitre, dénoue des conflits, fait avancer les équipes
- et fait gagner du temps, donc de l'argent, dans les conduites de projets opérationnels et culturels.

2.2.2.2 La description de l'expérimentation correspondante

L'accompagnement externe a débuté en 1997. Pour notre part, de 1999 à 2003, nous avons réalisé 668 jours de conseil sur le site C répartis en différentes expérimentations comme le montre le tableau ci-dessous. En tant que tel, l'accompagnement externe a été une expérimentation à part entière.

Type d'expérimentations réalisées	Période d'expérimentation	Nombre de jours de travail personnel sur chaque expérimentation au sein du site C
La mise en réseau des sites avec les Groupes d'Echanges sur le Progrès Permanent	1999-2003	40 jours de conseil pour la préparation et l'animation des rencontres des réseaux « métiers »
Le Management Par la Qualité Formalisation du plan d'orientation, des projets de services, des projets d'équipes, des projets métiers	1999-2003	478 jours d'appui-conseil auprès des équipes
Le positionnement d'une réelle Direction des Ressources Humaines	2001-2003	20 jours
La création d'une cellule d'appui-conseil interne	1999-2003	20 jours
La professionnalisation des managers	2000-2002	80 jours de formation dont 20 consacrés à l'ingénierie de formation
Le management par les processus	2002-2003	10 jours
<i>Total</i>		<i>648 jours d'intervention</i>

Tableau 2.2 : Nombre de jours de travail par expérimentations au sein du site C

Le recours à un consultant correspond à une quadruple demande :

1. Les managers, confrontés à un monde mouvant et peu sûr, où les certitudes et les équilibres sociaux médiatisés changent sans cesse et où les technologies se renouvellent trop vite, ont besoin de guides, de décodeurs capables de redire, de ré-exprimer ou de redonner le sens. Plus que de conseils virtuels ou théoriques, ils veulent des directions de travail, des pistes d'amélioration, des balises et des radars, le tout tourné dans une logique proactive.
2. Les managers voient bien que les références managériales et les structures organisationnelles sont également remises en cause. Pour autant, l'innovation socio-managériale n'est pas naturelle et l'accompagnement pour le déploiement de ce type de mutations nécessite des compétences en sciences humaines complexes et pluridisciplinaires. Le consultant agit ici en apport de réflexion, d'outils, de méthodes. Il apporte ses réseaux et son propre retour d'expérience.
3. Dans les entreprises, les managers sont en demande de coaching et de développement personnel. Le consultant agit ici en effet miroir, il décode les freins et les moteurs de l'individu et l'aide à progresser personnellement mais aussi dans son équipe et dans l'organisation. Cet apprentissage au travers de la relation entre le consultant et son client

est d'autant plus important aujourd'hui que les managers sont attendus et sollicités par leur équipe sur ce champ des relations interpersonnelles. Les travailler, les expérimenter avec un spécialiste permet aussi de mieux les aborder personnellement dans son travail de coaching interne.

4. Les managers eux-mêmes doivent devenir des entraîneurs d'équipe. De plus en plus la performance est collective et le groupe produit plus que la somme des individualités. Ces ressorts psychosociologiques, pour autant que l'on prenne cette posture épistémologique, sont décodés par le consultant externe, expliqués et partagés avec le collectif. Le consultant analyse des écarts entre l'organisation officielle et l'organisation réelle afin de donner une lecture facilitant la compréhension du réel par les acteurs de l'entreprise.

Une organisation ne demande pas à un consultant de posséder un portefeuille de recettes ou d'outils mais plutôt d'être capable d'analyser un contexte, d'isoler des causalités essentielles dans un univers complexe, de concevoir des scénarios de redressement. Autrement dit, le consultant est chargé d'apporter un conseil à une organisation qui, face à un problème précis ou tout simplement pressenti, éprouve des difficultés au niveau de la simple formulation ou au niveau de son appréhension et bien évidemment au niveau des moyens de résolution.

Les qualités essentielles

L'empathie du consultant est essentielle et plus largement toutes les qualités de communication sont indispensables pour ce métier. Le consultant doit savoir écrire en présentant ses idées de manière claire et efficace, quelle que soit la nature de l'écrit. La présentation orale exige plus de qualités de pédagogue que de conférencier. *La capacité d'adaptation* du consultant est indispensable. Au-delà des personnes, il s'agit pour le consultant de s'adapter également à des milieux d'intervention très différents de par leurs fonctionnements, leurs objectifs et leur culture organisationnelle. Le consultant fait partie d'une équipe d'intervention. De la qualité de cette interaction dépendra évidemment la qualité de l'action de conseil menée dans l'organisation. Un consultant doit être *diplomate*.

Chaque client possédant ses particularités, le consultant agit de manière à ce que son client ne se sente pas menacé par l'action de conseil. *Intuition et sensibilité* face aux émotions ressenties par le client font également partie des qualités humaines du consultant. Il faut en plus au consultant une bonne dose d'*humilité* : savoir s'interroger sur soi, son travail et la qualité des résultats obtenus tout en gardant, face au client, beaucoup de fermeté et de pouvoir de conviction.

Les principaux traits de personnalité du consultant

- l'intégrité
- la persévérance doublée de patience
- la discipline personnelle : maîtrise de soi, de ses émotions face à un client
- le travail du consultant est empreint de précision, rigueur, autodiscipline et laisse peu de place à une improvisation.
- la confiance en soi : si le consultant doute de lui-même, des actions qu'il met en œuvre, il est peu probable que sa crédibilité soit reconnue par le client qui est à même de percevoir cette faiblesse. Cette confiance en soi et dans les autres est une condition fondamentale pour être capable d'admettre certaines erreurs et accepter les remarques de l'entourage sans pour cela se sentir menacé dans ses propres compétences.

Ajoutons également que compte tenu des fantasmes, des images, des incompréhensions et des ambivalences que véhicule le consultant, ce dernier doit :

- en être conscient
- également avoir « un cuir » à toutes épreuves.
- a toujours intérêt à nommer et à faire émerger ses résistances pour les analyser et pour progresser avec son client.

Le rôle majeur du consultant est de faire évoluer un certain équilibre organisationnel. « Rôle d'impulseur » : déclencher une évolution, conduire une relation maïeutique interpersonnelle, catalyser une prise de conscience collective, convaincre progressivement, exige de la patience et une grande autonomie.

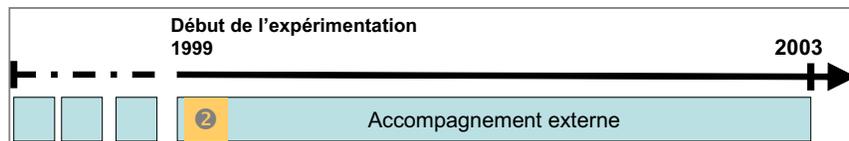
Le consultant externe dans le GEPP

Il joue le rôle de chien de berger, d'essuie-glaces. Il fait le lien entre les gens du réseau et entretient les relations entre les membres (organisation des échanges, agenda commun,...). Il constitue en quelque sorte le garant des échanges, souvent informels, à l'intérieur du groupe. De plus, l'expérience montre que la légitimité du consultant est en partie garantie par son aptitude à déployer du projet sur les sites membres du réseau GEPP, à coacher certains acteurs et à mettre en œuvre de l'innovation en faisant le lien entre conseil stratégique et déploiement opérationnel. Son obsession est de réunir les acteurs et de leur montrer non pas ce qui les oppose mais ce qui les rejoint même dans leurs différences.

2.2.2.2.3 Les apports de l'expérimentation

Considérer l'accompagnement externe comme une composante essentielle de notre dispositif managérial nous paraît incontournable. L'introduction d'un tiers dans l'organisation a des impacts sur l'organisation elle-même. La naissance des projets sur le site C est aussi le fruit des réflexions menées par les dirigeants avec l'aide des experts externes dont nous faisons partie. C'est le bien fondé de toute mission du consultant/chercheur : proposer des évolutions d'organisations, les tester sur le terrain, les accompagner et mesurer leurs impacts.

Cette expérimentation nous permet de placer l'accompagnement externe comme la deuxième composante du dispositif managérial que nous souhaitons modéliser.



2.2.2.3 Troisième composante: le déploiement du Projet Managérial, un management de projet complexe

C'est cette forme que revêt le Management Par la Qualité sur le site C. Elle a été expérimentée auprès de 1200 agents, sur 18 services. Elle consiste à :

- une formalisation du projet du site tous les 3 ans en cohérence avec le projet managérial du Groupe auquel elle appartient ;
- une formalisation de projets de service et de projets d'équipe en cohérence avec le projet du site ;
- un Management du site en mode projet ;
- un appui-conseil auprès de chaque service et de chaque équipe de l'unité.

Pour notre part, nous avons été en position de conseil auprès de :

- la Direction du site (Directeur de site et Directeurs Délégués, c'est-à-dire le Comité de Direction d'Unité),
- de la cellule d'appui-conseil interne⁴⁰ (dont nous faisons également partie pour réaliser nos interventions),

⁴⁰ Cf. §2.2.2.4

- des chefs de service Conduite, Maintenance Contrôle Performance, Protection de Site et Administration des Ressources Humaines (4 services sur 18⁴¹)
- et de leurs équipes de travail (ce qui représentait 340 personnes réparties en une trentaine d'équipes).

Cette expérimentation a représenté pour nous 478 jours de travail.

2.2.2.3.1 Les objectifs du déploiement du Projet Managérial

Afin de retracer le bien fondé de la démarche Projet Managérial, il est intéressant de revenir sur les causes qui historiquement, selon nous, ont poussé au changement.

Le Projet Managérial sur le site C est la résultante de deux caractéristiques : la réorganisation du site et la formalisation du plan d'orientation 2000-2003.

- a) Pour déployer un mode de management en accord avec une nouvelle réorganisation du site C

Avant 1999, le site C était organisé en sous-unités qui disposaient des moyens nécessaires et suffisants pour vivre en toute autonomie. En leur sein, les chefs de services étaient contraints, dans leur champ d'action et leur périmètre managérial, par l'interventionnisme des chefs de sous-unités et de leurs adjoints. A l'échelle du site C, un cloisonnement et des relations interpersonnelles entretiennent une compétition inter sous-unités.

Au cours du premier semestre 1999, s'appuyant sur le retour d'expérience de réorganisations menées sur d'autres sites, la Direction choisit de casser la structure en sous-unités, sans toucher au fonctionnement des opérationnels, pour préserver les performances du site.

Cela suppose de simplifier la matrice organisationnelle pour plus de transversalité, de rendre visibles les trois niveaux de management (Directeur, Manager de Deuxième Ligne et Manager de Première Ligne), de regrouper les membres de la Direction pour plus de collégialité, de positionner le Comité de Direction d'Unité sur le contrôle et la stratégie, de responsabiliser les chefs de services, et de s'appuyer sur des Projets Métiers pour donner plus de lisibilité aux salariés. Cette organisation s'est mise en place à petits pas.

Les chefs de sous-unités sont regroupés géographiquement dans le même bâtiment, celui de la Direction. Ils prennent la casquette de Directeurs Délégués en charge de Finalités et du coaching des chefs de services.

⁴¹ Les 14 autres services étaient suivis par d'autres consultants externes (appartenant à la même structure de conseil externe que nous) et internes faisant également partie de la cellule d'appui-conseil interne au site C.

Quatre Directeurs Délégués sont nommés : Exploitation (pour la finalité tranche en marche), Maintenance (pour la finalité arrêt de tranche), Technique (pour la finalité technique long terme) et Ressources (humaines et financières).

Des chefs de missions prennent leurs fonctions dans les domaines : sûreté-qualité, sécurité radioprotection environnement, communication, politique industrielle, économie et finance et début 2000, en organisation management.

Un poste de Directeur de cabinet est créé et remplace celui d'adjoint au Directeur.

Cette réforme de structure devient ainsi un pré requis à l'avènement du Projet Managérial, qui prend sa source dans le plan d'orientation.

- b) Pour mettre en œuvre un management participatif ayant comme cadre un Plan d'Orientation

Le Plan d'Orientation 2000-2003 du site C s'est construit selon une démarche participative. Un groupe projet est constitué et une enquête permettant un diagnostic stratégique d'orientation est réalisé mi 1999. Ce diagnostic porte sur la perception qu'ont les salariés, du site C, du fonctionnement de leur service, de leur équipe, etc. Début 2000, cette analyse est enrichie par des entretiens menés auprès des chefs de services portant sur les modes de management et par une enquête réalisée auprès d'élus locaux sur la vision qu'ils ont du site.

Sur la base de ces enquêtes, un état des lieux alimente la photographie du site : une culture de résultats et des performances techniques reconnues, mais une culture de gestion peu ancrée, des résultats en matière de sécurité décevants, une culture maintenance forte où les services conduite et tertiaire ont des difficultés à trouver leur juste place, une responsabilisation des chefs de services et un management par les Finalités pour plus de transversalité, une relation agents / hiérarchie à renforcer, des salariés satisfaits de travailler sur le site C et dans l'entreprise globalement, des réseaux informels sur lesquels repose la performance du site, un site acteur des synergies locales et régionales et prêt à partager son savoir-faire.

Ce diagnostic socio-managérial a permis à la Direction de formuler des propositions d'axes de travail, nous pouvons en citer quelques uns à titre d'illustration : améliorer la sûreté, la qualité et la rigueur d'exploitation, adapter les organisations du travail, rechercher la qualité au quotidien, améliorer le contrôle et le respect des règles pour gagner la confiance et le respect du personnel, renouer la confiance entre les agents et leur hiérarchie, réussir l'implication des agents pour instaurer une dynamique de progrès continu alliant rigueur et reconnaissance, mieux s'ouvrir sur l'externe pour progresser en interne.

Affichant un bon niveau de performance, l'enjeu du site C était de conserver cet élan en pérennisant son savoir-faire dans un contexte de renouvellement du personnel et de consolider la culture client. L'ambition du plan d'orientation était « d'être un site encore plus sûr et eplus performant demain, grâce à l'implication de chacun ». Deux orientations stratégiques furent déclinées. L'orientation managériale qui a donné naissance au Projet Managérial (que nous décrirons dans le § suivant) et l'orientation industrielle qui visait à améliorer les performances techniques et la compétitivité et garantir les performances dans la durée.

2.2.2.3.2 *La description de l'expérimentation correspondante*

Le Projet Managérial repose sur trois axes et deux principes, synthétisés dans le tableau suivant :

<i>Trois axes</i>	<i>Deux principes</i>
<i>Axe 1</i> Restaurer la confiance par plus de transparence managériale	Donner du temps au temps afin que les agents s'approprient et voient les bénéfices des démarches managériales
<i>Axe 2</i> Développer avec les hommes le progrès permanent	Se référer aux 8 principes de l'Excellence du Management Par la Qualité ⁴²
<i>Axe 3</i> Reconnaître la performance individuelle et collective	

La Direction confirme son choix d'associer à la démarche de manière active et concrète, la ligne managériale et les agents du site. Leur implication repose sur le partage des orientations du site dans le cadre des projets de services. Elle vise à susciter l'intérêt autour du plan d'orientation et à faire passer des messages clairs et simples. Dans cette optique, le plan d'orientation est présenté par l'équipe de Direction au personnel encadrant ainsi qu'à chaque service avec notre appui en tant que consultant.

Le Projet Managérial est une démarche qui concerne et mobilise les agents individuellement et collectivement, « l'homme étant au centre de la performance ». Il est donc décliné en projets de services et d'équipes afin d'avoir une approche identique à tous les niveaux du site. Dans un premier temps, l'accent est mis sur l'élaboration des projets de services, viennent ensuite, les projets d'équipes qui s'attachent à s'associer les équipes élémentaires de travail. Ces deux outils n'ont pas la même finalité, si ce n'est cette volonté commune de développer le progrès permanent.

⁴² Orientation résultats, orientation clients, le leadership et la constance de la vision, le développement et l'implication du personnel, le management par les processus et les faits, le processus continu d'apprentissage, d'innovation et d'amélioration, le développement du partenariat et la responsabilité à l'égard de la collectivité.

Le projet de service⁴³

C'est un document stratégique élaboré pour une période de trois à cinq ans par le chef de service, son équipe de direction de service et les agents avec l'appui d'un consultant expert⁴⁴.

Il est réalisé sur la base d'un diagnostic du service reprenant ses caractéristiques socio-managériales intrinsèques ainsi que des éléments de mesure de la satisfaction des clients internes. Ce projet de service définit l'ambition de celui-ci, énonce les orientations stratégiques et met en évidence un plan d'actions priorisées. Il inclut la notion de progrès permanent et inscrit le service dans l'amélioration des résultats globaux du site. Il décline le plan d'orientation à l'échelle du service.

Une démarche cadrée

Avec l'aide du consultant expert, le chef de service met en place une organisation qui repose sur un Comité de Pilotage du service (COPIL) dont l'objectif est de saisir des problématiques internes au service et communes à plusieurs équipes. Pour chaque problématique à traiter sont identifiés un pilote, des agents représentatifs de l'équipe volontaire, une échéance ainsi que des objectifs quantitatifs et qualitatifs. De la même façon, au sein de chaque équipe sont déployés des Groupes de Projets d'Equipe qui traitent des problématiques internes à l'équipe (après chaque traitement de problématique le GPE est dissout mais il peut être reconstitué si les solutions mises en place n'émettent pas les effets escomptés).

Cette organisation est reprise au niveau global du site, avec les Groupe Transverses d'Action Qualité (GTAQ) qui visent à rassembler les collectifs et faire travailler les personnes ensemble sur des problématiques communes à plusieurs services.

Une structure de validation⁴⁵

Les projets de service font l'objet d'une revue de projet en trois temps :

- Selon un calendrier fixé entre le chef de service, le Directeur Délégué prépondérant et le consultant expert, un point d'étape est organisé pour partager l'ambition et les orientations stratégiques formalisées.

⁴³ Cf. Annexe 2.4 : Exemple de Projet de Service

⁴⁴ Pour notre part, en plus de la formalisation du projet managérial à l'échelle du site C, nous avons accompagné 4 services sur ce point (nous avons accompagné la formalisation de 4 projets de service)

⁴⁵ Cf. Annexe 2.5 : Exemple de présentation de Projet de Service en Revue de Projet final

- Une pré-revue est organisée avec le chef de service, le directeur délégué prépondérant, le consultant expert et les appuis de Direction du site afin d'évaluer le projet par rapport aux politiques et aux orientations stratégiques du site.
- Enfin, une présentation finale est organisée avec le Comité de Direction d'Unité et les chefs de services intéressés. Une participation large du service concerné est nécessaire.

Les résultats des projets sont suivis par le chef de service et le COPIL du service avec l'aide d'indicateurs prédéfinis. L'avancement et le résultat de chaque action sont suivis par le COPIL de service et par la cellule d'appui-conseil interne (consultants en charge de l'accompagnement des services) et communiqués aux agents au fil de l'eau. Les pilotes d'actions effectuent du reporting au COPIL de service. Le chef de service effectue à son tour une revue de l'avancement de son projet avec le Directeur de site et le directeur délégué prépondérant. Suite à ces revues, le projet de service peut être amené à évoluer.

Les projets d'équipes⁴⁶⁴⁷

Ils sont formalisés à partir d'un diagnostic réalisé au sein de l'équipe, leur principal objectif est d'établir des plans d'actions au plus près du terrain, à les proposer à la hiérarchie de l'équipe (MPL : Manager Première Ligne), à les mettre en place et à vérifier leur efficacité. Ces projets sont directement menés par les équipes de travail, sans cadrage particulier hormis l'appui d'un consultant expert pour les accompagner. L'objectif étant d'aboutir à un document vivant, reflétant l'action sur le terrain, mobilisant les agents de l'équipe en restant dans la cohérence du projet de service.

Pour chaque projet d'équipe sont nommés un pilote, des agents représentatifs de l'équipe, une échéance de réalisation ainsi que des objectifs. Les résultats des projets sont suivis par le MPL et le COPIL de service avec l'aide d'indicateurs prédéfinis. Le MPL effectue un reporting au COPIL de service sur l'état global des Groupes Projets d'Equipe. Des fiches de suivi d'actions (FSA) sont élaborées au sein de chaque projet d'équipe et sont exploitées lors du COPIL de service et en comité de pilotage d'unité. Pour résoudre une problématique les agents sont amenés à utiliser la Méthode de Résolution de Problèmes regroupant plusieurs outils qualité⁴⁸. Une professionnalisation à cette méthode était effectuée par le consultant en charge de l'accompagnement de l'équipe.

⁴⁶ Cf. Annexe 2.6 : Exemple de projet d'équipe

⁴⁷ Nous avons accompagné 30 équipes/sections dans la formalisation de leurs projets d'équipes au sein de 4 services.

⁴⁸ Cf. Annexe 2.7 : Présentation de la Méthode de Résolution de Problème

La nomination de facilitateur au sein de chaque service

Un facilitateur est nommé au sein de chaque service. C'est un individu qui se porte volontaire, bon communicant et légitime techniquement. Son rôle est de faciliter le déploiement du projet managérial. Cela permet au chef de service d'avoir un appui opérationnel pour le suivi des projets d'équipes et de service ; aux équipes d'avoir du soutien et au consultant en charge de l'accompagnement du service d'avoir un relai avec lequel il peut suivre les projets en cours.

Dès le lancement de la démarche, les facilitateurs ont été regroupés au sein d'un réseau favorisant à la fois l'échange sur des problématiques rencontrées dans l'accomplissement de leur mission et la mise en commun des bonnes pratiques.

Nous l'avons cité à plusieurs reprises, un autre élément facilitant la démarche : la cellule d'appui-conseil interne. Elle a été en assistance et accompagnement sur le terrain pour tous les services, en tant que telle nous la considérons comme une expérimentation à part entière qui sera explicitée au §2.2.2.4.

Un Projet Managérial renforcé par des Projets Métiers⁴⁹

Au centre des réflexions menées lors des GEPP, les Projets Métiers prennent toute leur dimension dès la conception du Projet Managérial du site C. C'est un des leviers les plus forts car les salariés y voient un enjeu personnel. Les Projets Métiers donnent de la visibilité en termes d'effectifs, de compétences, d'activités et de devenir, aux métiers de la Conduite, Maintenance et Tertiaire.

Ces projets et tout particulièrement celui de la Conduite, suscitent l'intérêt des Organisations Syndicales. En effet, le projet Conduite qui est un Projet Métier avec des perspectives, contribue notamment à apaiser le climat social des services Conduite du site C et semble faire, perdre aux Organisations Syndicales d'importants leviers d'actions. C'est une raison pour laquelle depuis l'émergence de ce projet Conduite, la Direction a engagé un niveau de discussion soutenu avec les organisations syndicales.

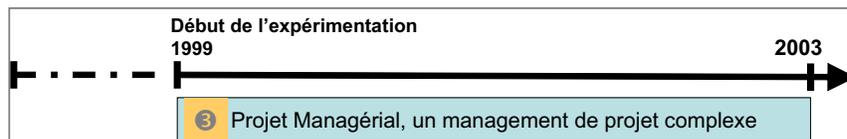
⁴⁹ Nous avons accompagné les chefs des projets conduite et tertiaire pour la création, la formalisation de ces projets métiers et l'animation des débats entre participants

2.2.2.3.3 *Les apports de l'expérimentation*

Déployer le projet managérial a consisté à mettre en œuvre un management de projet complexe et cela à deux niveaux.

Le premier niveau fait référence à la complexité « technique » du projet : il y avait une présence de facteurs augmentant la complexité du point de vue des contraintes liées à la sûreté nucléaire, des contraintes de l'appareil de production avec un environnement réglementaire très prescriptif, du nombre d'intervenants importants, de la durée longue du projet, des étapes nombreuses, d'une masse financière engagée pour l'accompagnement des acteurs sur le terrain, des risques sociaux, ... Le deuxième niveau de complexité a été d'ordre « relationnel », c'est-à-dire que le rapport entre le nombre d'opposants et le nombre d'alliés était élevé. Des résistances importantes se sont manifestées à différents stades du projet et tout particulièrement au début. Nous analyserons plus en détail ce point au sein de la partie III de notre thèse consacrée à la validation de notre dispositif managérial « le Modèle Equilibré de Performance ».

Le déploiement du Projet Managérial, expérimentation majeure menée au sein du site C, représente la composante n°3 au cœur de notre Modèle Equilibré de Performance. Le Projet Managérial tel qu'il a été mis en œuvre sur ce terrain crée les conditions pour que le Management de type Proactif puisse s'exercer pleinement.



2.2.2.4 **Quatrième composante : le nouveau rôle de la Direction des Ressources Humaines et le développement du conseil interne**

2.2.2.4.1 *Les objectifs de la création d'une Direction des Ressources Humaines et du développement du conseil interne*

Du point de vue organisationnel, rendre la fonction Ressources Humaines (RH) stratégique pour l'entreprise devient un incontournable dans le management actuel de l'entreprise. Plusieurs causes sont à la source du changement de positionnement de la fonction RH dans l'entreprise. Nous pouvons en citer quelques unes. Tout d'abord, les mutations des

environnements économiques, sociaux, réglementaires, juridiques, technologiques entraînent une perte de repères pour les professionnels en charge des RH et des réajustements perpétuels de leurs politiques, pour autant une direction des RH se doit de redonner du sens et refuser les politiques YOYO et ainsi développer la qualité managériale. Par ailleurs, face au déficit de cadres prévu d'ici quelques années, une direction des RH doit anticiper les recrutements et valoriser les professionnels expérimentés afin que le passage de relais s'effectue efficacement et que l'entreprise puisse capitaliser les expériences des plus anciens en intégrant le regard neuf des nouveaux. Le choc des générations est également un enjeu à relever pour les professionnels des RH en apprenant aux salariés leurs droits et devoirs et en reconquérant une partie d'entre eux atteints par une certaine morosité en veillant à la mise en application de valeurs (respect, reconnaissance, développement personnel et de carrière, ...). L'introduction de l'e-RH dans l'entreprise constitue également un changement de donne impliquant une clarification des nouveaux rôles de chaque acteur dans l'organisation de la fonction RH, un partage de la gestion des RH avec les opérationnels (managers) et une formation des managers à cette gestion des RH afin qu'ils deviennent les premiers développeurs de compétences. Dans ce cadre, la pratique du management « des » et « par les » compétences au sein de l'entreprise devient un enjeu majeur. Enfin, cette fonction RH évalue sa contribution dans l'atteinte des performances globales de l'entreprise en mettant en place de nouveaux outils de pilotage.

Le site C n'a pas fait exception en la matière et a également dû s'adapter sur ces points étant donné qu'il était promoteur d'un nouveau mode de management plaçant l'homme créateur de valeur au cœur de la performance globale de l'entreprise. Les deux expérimentations que nous avons menées (40 jours de travail) dans ce domaine ont eu pour objectif de montrer les enjeux à relever pour cette fonction RH, la légitimation de celle-ci du point de vue organisationnel au sein du site C et la nouvelle responsabilité de « conseil interne » qui lui a été attribuée.

2.2.2.4.2 La description des expérimentations correspondantes

Une réelle Direction des RH a vu le jour sur le site C au cours de l'année 2001 (elle constitue une expérimentation). Elle a développé des activités à forte valeur ajoutée, tout en maintenant ces activités traditionnelles d'administration du personnel et de gestion de la formation, afin de :

- manager par les compétences et développer le capital immatériel
- accompagner les projets de changements organisationnels et culturels
- fidéliser les potentiels et jeunes talents et les seniors

- piloter le dispositif de professionnalisation des managers
- faire des managers et des salariés les premiers développeurs de compétences

La direction des RH du site C a « pensé » en termes de résultats et de création de valeur et a eu comme ambition de devenir un partenaire des opérationnels, impliqué dans la conduite des affaires.

La figure ci-après met en évidence les nouveaux rôles attribués à la fonction RH. La direction des RH du site C a adopté quatre postures que nous décrivons.

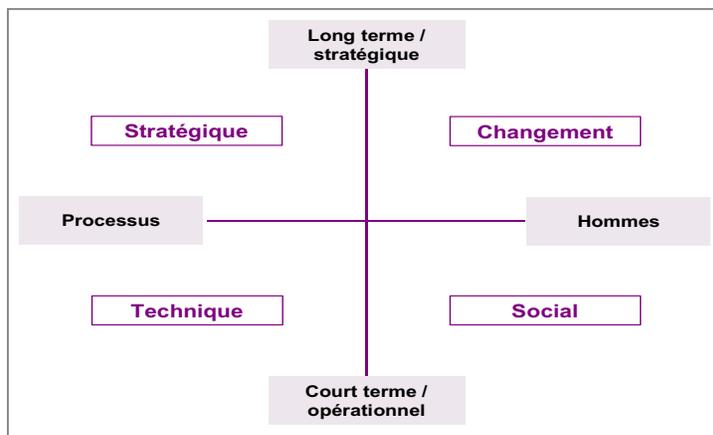


Figure 2.4 : Les nouveaux rôles de la fonction RH

La gestion de l'infrastructure humaine – la posture technique :

Ce rôle est le plus traditionnel de la fonction RH puisqu'il consiste à gérer la vie des salariés au sein de l'entreprise : recrutement, paie, formation, évaluation, promotion, etc. Ce qui rend ce rôle nouveau par rapport au passé sur le site C est l'exigence d'efficacité et de productivité qui l'accompagne.

La gestion de la contribution des salariés – la posture sociale :

L'attente essentielle envers la fonction RH dans ce rôle est l'accroissement de la motivation et de la compétence des salariés. Il s'agit bien sûr de résoudre les problèmes quotidiens et de répondre aux besoins (notamment d'information) des salariés. Mais c'est aussi dans les domaines de la gestion des compétences et de la mesure de la satisfaction des salariés que la fonction RH doit être davantage impliquée comme ce fut le cas sur le site C.

Le management stratégique des Ressources Humaines – la posture stratégique :

Dans ce rôle, la fonction RH doit aider au succès des stratégies de l'entreprise en raccourcissant les délais de mise en œuvre de la stratégie, en alignant les pratiques de

l'entreprise sur les attentes des clients et en créant les conditions d'une mise en œuvre de la stratégie plus efficace. Les politiques et pratiques mises en œuvre par la fonction RH doivent être le plus directement possible, connectées à la stratégie et ainsi faciliter son exécution.

Le management du changement – la posture de changement :

Qu'il s'agisse de changements de culture (mode de management,...) ou d'organisation, la fonction RH doit créer la capacité à changer au sein de l'entreprise en aidant les salariés à faire le deuil du passé, à s'adapter à de nouveaux fonctionnements. La contribution de la fonction RH au management du changement peut être d'enraciner celui-ci dans la tradition en facilitant l'émergence de valeurs ou de comportements dans lesquels l'entreprise s'enracine, et sur lesquels elle peut s'appuyer pour évoluer sans perdre son « âme ». Ce domaine a été considéré par les professionnels du site C comme le plus important pour le succès de la fonction RH et de la légitimation d'une Direction des RH.

Au niveau organisationnel, l'organigramme du site C s'est vu modifié, l'appellation directeur délégué de la Finalité Ressources (regroupant initialement les ressources humaines et financières) a disparu au profit de celle de directeur des Ressources Humaines (de la même manière pour diriger les ressources financières, un directeur Financier fut nommé).

La direction des Ressources Humaines du site C s'est réellement démarquée des autres sites sur l'exercice de ce rôle de *management du changement* et c'est aussi en cela qu'une autre expérimentation a pris tout son sens. En effet, la création d'une cellule d'appui-conseil interne (seconde expérimentation en la matière) s'est créée en 1999 et s'est vu rattacher à la direction des RH en 2001. Celle-ci fut positionnée dans l'organigramme comme les autres services de gestion des ressources humaines du site (service administration du personnel, service formation). La Direction du site C a affiché sa ferme volonté de mettre les ressources nécessaires à disposition au sein de cette cellule afin de fournir aux managers opérationnels un appui efficace dans la durée. Cette cellule d'appui-conseil créée dans le cadre du lancement du Projet Managérial était pluridisciplinaire (professionnels des ressources humaines, du management des organisations, des facteurs humains, de la qualité) et composée de consultants internes et externes à l'entreprise. La raison d'être de cette structure d'appui⁵⁰ est de minimiser le risque fort que le Projet Managérial s'essoufle ou se transforme en un exercice de style, la pression du quotidien pouvant rapidement reprendre le dessus. Missionnés pour accompagner les opérationnels dans l'élaboration et l'actualisation des

⁵⁰ Cf. Annexe 2.8 : Rôle et missions de la cellule d'appui-conseil interne.

projets métiers, de services et d'équipes, les consultants de cette cellule veillent à réaliser des reporting réguliers auprès de la direction du site C.

2.2.2.4.3 Les apports de l'expérimentation

La mise en place d'une direction des RH intégrant une dimension de management du changement avec la cellule d'appui-conseil interne pluridisciplinaire est un élément novateur pour une structure comme celle du site C qui est malgré tout largement imprégnée de la culture d'entreprise très hiérarchisée, pyramidale aux habitudes socioculturelles bureaucratiques du point de vue organisationnel. L'introduction de consultant au sein de chaque service a constitué un changement de culture important pour les opérationnels. Ce fut pour la plupart une pratique de travail nouvelle dont les principes ont du se construire pas à pas. L'acquisition d'une légitimité pour le consultant et d'un degré de confiance suffisant pour l'opérationnel envers celui-ci (manager la plupart du temps au moins dans les premiers travaux de coopération) était possible une fois que les gains de ce mode de collaboration, d'échanges, de partenariat sur les projets de services, d'équipes et métiers furent démontrés.

La composante n°4 que nous avons testée dans ces deux expérimentations est fondamentale car elle permet de créer le lien et également une boucle de contrôle au sein de notre modèle comme nous le verrons dans le § 2.4.



2.2.2.5 Cinquième composante : le cursus de professionnalisation des managers

Un cursus de professionnalisation des managers a été créé et s'est mis en place dans le contexte de déploiement du Projet Managérial. Il concernait les membres de la Direction, les Managers de Deuxième Ligne, les Managers de Première Ligne et les Facilitateurs (bien que n'étant pas tous MPL ou MDL). 160 personnes ont été formées sur le site entre 2000 et 2002.

Il constitue une expérimentation à laquelle nous avons consacré 80 jours de travail entre 2000 et 2002.

2.2.2.5.1 Les objectifs d'un cursus de professionnalisation

Un maillon essentiel de l'organisation et de la conduite du changement, à l'échelle du site, est le responsable de l'équipe élémentaire de travail, c'est à dire le chef de section/d'équipe,

appelé MPL. Avant d'engager des actions lourdes de développement des compétences managériales, il faut disposer de MPL « réceptifs » ayant assimilé les enjeux et sensibles à leur rôle. Ce fut l'objet de la demande du site auprès des consultants que l'on peut exprimer ainsi : développer une action permettant cette prise de conscience des attentes portées sur eux, des exigences de leur fonction dans le contexte d'évolution de l'entreprise et de son environnement.

Cette action s'intègre dans un dispositif de professionnalisation plus global comprenant des actions de formation à destination des MDL et des facilitateurs de service.

Les objectifs pour la direction du site étaient de :

- Avoir l'adhésion du MPL et du MDL sur la nécessité de changer et conduire ce changement dans un contexte évolutif de l'entreprise,
- Favoriser une meilleure compréhension du rôle attendu du MPL et du MDL sur le site,
- Faire prendre conscience à chaque acteur de sa place dans le mode de management du site et participer au renforcement d'une culture managériale commune,
- Développer un terrain favorable pour pouvoir engager le dispositif de professionnalisation.

Les objectifs pour le MPL, le MDL et les facilitateurs de services :

- Connaître, comprendre et assimiler les enjeux de l'entreprise, ceux du Parc Nucléaire et enfin ceux du site,
- Décrire son rôle, sa responsabilité,
- Comprendre et décrire sa position de maillon dans le management du site,
- Devenir acteur du dispositif de professionnalisation mis en place,
- Il s'agit dans cette action de développer des compétences managériales et de préparer chacun à assumer son rôle et à suivre le dispositif mis en place sur le site et à développer les projets de services, les projets d'équipes et les contributions aux processus transverses.

2.2.2.5.2 La description de l'expérimentation correspondante

Les membres de la direction du site ont suivi un séminaire itinérant à la rencontre d'entreprises qui mettaient en place des dispositifs de responsabilisation du personnel, similaires au Projet Managérial.

Pour les MPL, MDL et Facilitateurs de service, le domaine de l'action de formation concernait :

- La connaissance de l'entreprise et de ses évolutions récentes (directive européenne, débat sur le nucléaire, sa place dans le paysage social du pays),
- Les orientations du site (le Plan d'Orientation, le Management Par la Qualité, ...),
- Le mode de management du site,
- La connaissance du rôle du management,
- La conduite de changement.

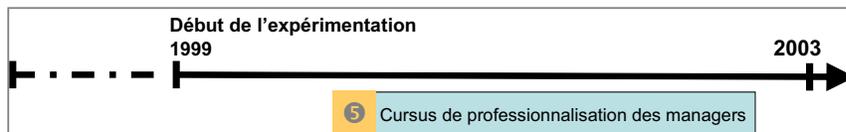
Ce volet formation a comporté quatre modules dont nous présentons ci-après les itinéraires pédagogiques et quelques exemples au sein de l'annexe 2.10.⁵¹ :

2.2.2.5.3 *Les apports de l'expérimentation*

Le cursus de professionnalisation est intervenu en fin d'année 2000, le Projet Managérial se déployait déjà au sein des services et des équipes depuis 1 an, donc la prise de recul et l'apprentissage typiques aux sessions de formation sont parvenus à un moment où les acteurs commençaient à pointer concrètement du doigt les difficultés et les leviers spécifiques au management de projet complexe et à la conduite de changement.

Les introductions et les conclusions des séances de formation animées par les membres du Comité de Direction du site furent des signaux forts au sein de cette démarche de professionnalisation puisqu'ils affichaient leur constance de vision du point de vue du management du site.

Cette expérimentation consistant à la formalisation du cursus de professionnalisation des managers, son animation, et sa mise en œuvre par des formations sur les thèmes de la conduite de changement, du management de projet complexe, du Management Par la Qualité, de la communication et de la gestion des ressources humaines a permis de formaliser la 5^{ème} composante de notre modèle.



⁵¹ Cf. Annexe 2.9: Itinéraires pédagogiques et Exemples de modules de formation du cursus de professionnalisation des managers.

2.2.2.6 Sixième composante : le management par les processus

Elle consiste à la mise en place d'une démarche processus (sur la base des critères du modèle EFQM) dont le déploiement s'effectue en mode projet. La cellule d'appui-conseil interne s'est positionnée en accompagnement de ce projet (cette expérimentation a représenté pour notre part 10 jours de travail).

2.2.2.6.1 Les objectifs de l'expérimentation management par les processus

Le Projet Managérial du site C, qui s'inspire des principes du Management Par la Qualité, a intégré un mode de management par les processus mais tardivement (mi 2002) afin de permettre aux agents de s'approprier ces nouveaux principes, notamment grâce aux actions de formation (cursus de professionnalisation des managers) et à l'appui des consultants affectés aux différents services.

Cette démarche de management par les processus fut engagée dans le but de décloisonner et de traiter les problèmes transverses afin de tirer des gains de performance aux interfaces entre les services. Les projets de services et d'équipes viennent alors en contribution des processus.

2.2.2.6.2 La description de l'expérimentation correspondante

Une cartographie est élaborée, représentant l'organisation générale du site et mettant en évidence douze processus comme le montre la figure ci-dessous :

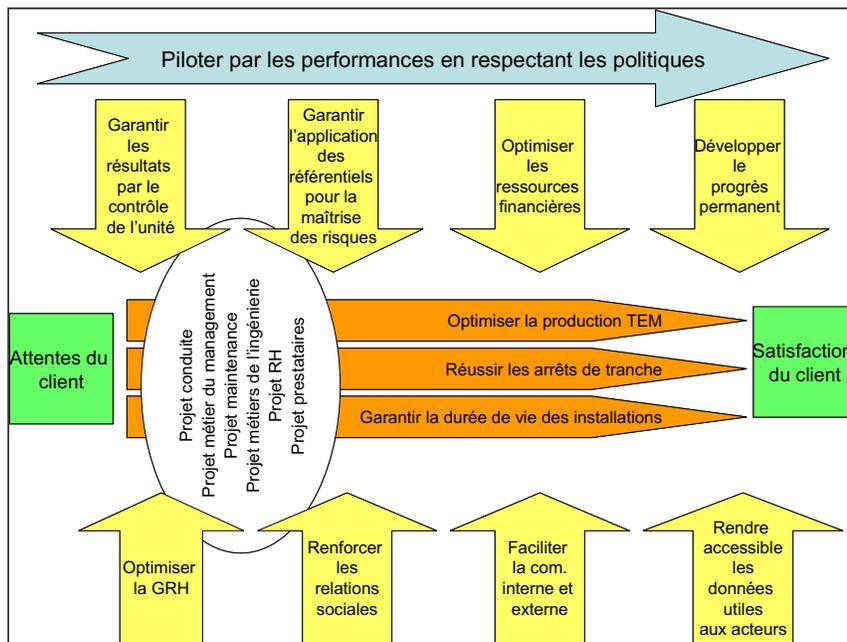


Figure 2.5 : Cartographie des processus du site C (source Mission Ressources Humaines Management du site C)

A chaque processus est affecté un responsable de processus, membre du Comité de Direction, qui constitue à son tour, un groupe processus. Certains processus sont hébergés dans des structures existantes. Par exemple, le processus Tranche En Marche (TEM) est hébergé par le comité TEM. Les autres créent leur propre structure.

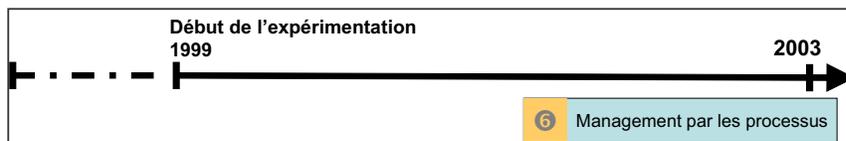
Chaque processus ne fait pas l'objet d'une description précise et exhaustive. La Direction du site fait le choix de cibler les points faibles et les améliorations recherchées. Cette démarche est parfois difficile à connecter aux projets de services et d'équipes car la logique transversale se « confronte » à la logique verticale, hiérarchique, le décloisonnement est dur à opérer.

La cellule d'appui-conseil interne était en accompagnement de la Direction de site sur le pilotage de l'approche processus et en animation des groupes processus. Ce sont surtout les acteurs Qualité de la cellule qui ont pris en charge cet accompagnement. Pour notre part, notre expérimentation s'est limitée à la compréhension globale de la démarche, à sa connexion avec le déploiement de management de projet (services et équipes) et à la communication de celles-ci au sein des équipes que l'on a accompagnées dans le cadre des projets de service.

2.2.2.6.3 *Les apports de l'expérimentation*

Le management par les processus et par les faits est un principe du Management Par la Qualité qui lui-même a servi de cadre de référence au Projet Managérial. Il fut bien légitime de se prêter à l'exercice du management par les processus afin de tenter de décloisonner les métiers et ainsi de « débloquer » certaines problématiques se trouvant aux confluent de plusieurs services.

Cette expérimentation a servi de base à la construction de notre 6^{ème} composante intervenant chronologiquement en dernier lieu au sein de notre modèle.



En synthèse, nous pouvons d'ores et déjà proposer cette agrégation des composantes du dispositif managérial en cycle de maturation / développement. La figure suivante montre l'articulation des composantes testées dans le temps (entre 1999 et 2003) au sein du site C.

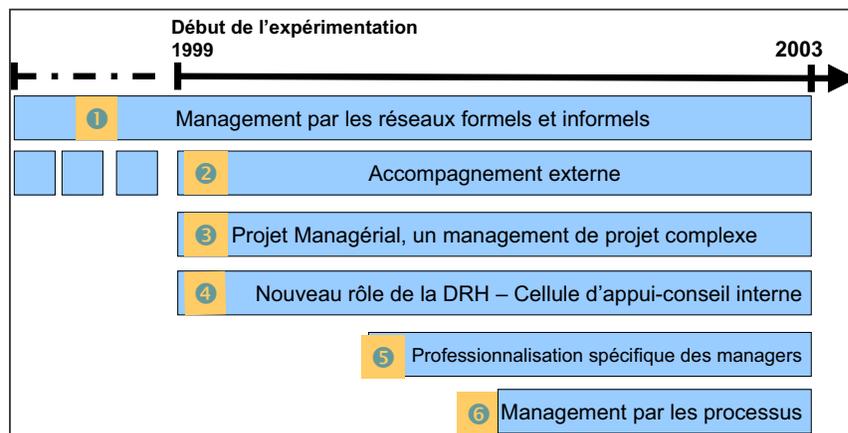


Figure 2.6 : Synthèse des composantes du dispositif managérial en cycle de développement / maturation expérimentées

Après avoir présenté les six composantes, de notre futur modèle, testées dans le cadre de plusieurs expérimentations menées au sein d'une organisation en cycle de maturation / développement, nous allons aborder dans la partie suivante (2.3) la modélisation du dispositif managérial en cycle de crise.

2.3 Modélisation du dispositif managérial en cycle de crise

2.3.1 Les expérimentations réalisées au sein d'une organisation en cycle de crise

Le site D fut notre terrain de recherche pour réaliser des expérimentations au sein d'une organisation en cycle de crise.

« La situation du site D, bien que révélée brutalement par le rapport de l'EGS de mai 2000, n'est pas le fruit d'une dégradation soudaine des résultats et des relations humaines. C'est plutôt celui d'une lente évolution. Au regard des résultats des autres unités de la DPN, on constate qu'en matière de sûreté, de disponibilité et dans certains domaines RH (entretiens individuels, taux d'accident EDF, ...), le site se situe parmi les derniers. Par contre, dans le domaine environnement (points de contamination sur les voiries, production de déchets et dans une moindre mesure la dosimétrie) et en matière de résultats budgétaires, le site se situe parmi les meilleures du Parc. »⁵²

La principale difficulté rencontrée par le site a été la lente prise de conscience, jusqu'à l'été 2000, de son positionnement par rapport aux exigences de sûreté d'une part, et aux autres sites d'autre part. Le site D ne progressait pas au même rythme que les autres sites alors que les exigences croissaient. Le site ne s'en rendait pas compte car il était focalisé sur sa problématique sociale et sur les conséquences de la réorganisation.

L'année 2000 a par conséquent été, pour le site D et pour son personnel, une année difficile et marquante puisque qu'elle correspond à la révélation de la crise. Le site enregistre en 1999 et en 2000 une accélération brutale du nombre d'incidents significatifs. Cette accélération donne le sentiment d'un véritable enchaînement infernal d'incidents couplé à un social qui se dégrade alors que se profile l'Evaluation Globale de Sûreté. Cette dernière va agir comme un révélateur.

⁵² Op. Cit. Document interne EDF confidentiel au site D

Entre 2000 et 2002, nous avons réalisé plusieurs types d'expérimentations. Nous avons testé simultanément sur les sites C et D les diverses composantes du dispositif managérial. Etant donné que nous les avons explicitées dans le cas de l'organisation C, il nous paraît intéressant dans la partie 2.3.2 de noter les grandes différences dans la succession des composantes et de mettre en avant la composante 2/2bis étant donné qu'elle met l'accent sur des expérimentations spécifiques au cycle de crise.

Intervention sur le site D en cycle de crise				
Type d'expérimentation	Composante du modèle correspondant aux expérimentations	Période d'expérimentation	Nombre de jours de travail sur l'expérimentation	
La posture de consultant	Composante n°1 L'accompagnement externe	2000-2002	120 jours de conseil sur 3 ans	
Le management en situation de crise	Composante n°2 et 2bis Management et gestion en situation de crise	2000-2001		
La gestion en situation de crise				
La mise en réseau des agents	Composante n°3 Le management par les réseaux formels et informels	2000-2002		
Le Management Par la Qualité Formalisation d'un plan d'orientation, des projets de services, des projets d'équipes, des projets métiers	Composante n°4 le déploiement du Projet Managérial	2000-2002		
Le positionnement d'une réelle Direction des Ressources Humaines		Composante n°5 Le nouveau rôle de la DRH et le développement du conseil interne		2000-2002
La création d'une cellule d'appui-conseil interne				2000-2002
La professionnalisation des managers	Composante n°6 Le cursus de professionnalisation des managers	2001-2002		
Les démarches de certification qualité ISO, la démarche processus	Composante n°7 Les prémices du management par les processus	2001-2002		

Tableau 2.3 : Synthèse des expérimentations retenues en cycle de crise

2.3.2 La composante supplémentaire du dispositif managérial

2.3.2.1 Six composantes identiques, une nouvelle composante et un ordonnancement différent

Le cycle spécifique dans lequel se situe l'entreprise D nous conduit à introduire une nouvelle composante, c'est la 2/2bis « management et gestion en situation de crise ». Elle comporte deux caractéristiques singulières : le management en situation de crise et la gestion en situation de crise.

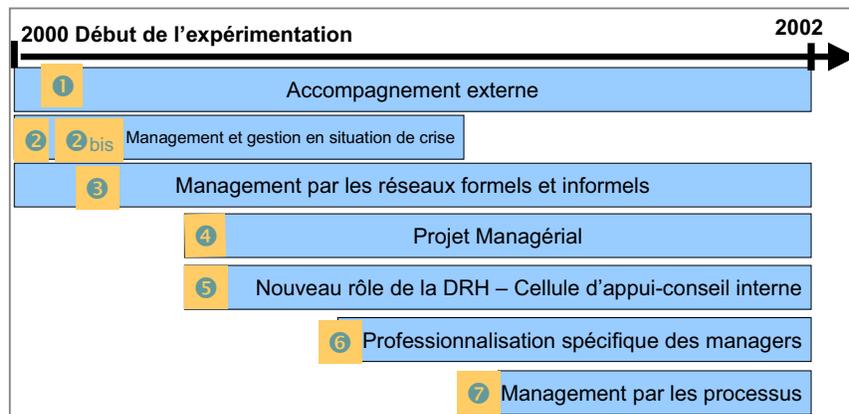


Figure 2.7 : Synthèse des composantes du dispositif managérial en cycle de crise expérimentées

Rappelons que l'ordre des composantes testées est celui de l'ordre chronologique dans lequel se sont déroulées les expérimentations sur les sites.

L'accompagnement externe est positionné en première composante dans ce cas car chronologiquement ce fut une des caractéristiques premières sur le site D en cycle de crise.

La composante 2/2 bis est traitée de manière à part entière dans la partie 2.3.2.2.

Le management par les réseaux est positionné en 3^{ème} composante car ce fut l'apport des consultants externes et les liens qu'ils avaient noués avec d'autres sites qui ont permis la cooptation du site D au sein des réseaux GEPP.

Le projet managérial en 4^{ème} composante prend également la forme du déploiement de projets de services, d'équipes et métiers. Nous notons que les démarches de certifications qualités sont plus nombreuses au sein du site D.

Les trois dernières composantes sont organisées dans le même ordre que celles testées en période de maturation / développement.

2.3.2.2 Emergence d'une nouvelle composante comportant deux caractéristiques

2.3.2.2.1 La première caractéristique : Le management en situation de crise⁵³

Nous nous consacrerons dans cette partie à mettre l'accent sur quelques clés pour réussir un management de crise. Puis, nous développerons brièvement les leviers d'action mis en place sur le site D.

Pour agir efficacement dans un contexte de forte rupture, le plus important est d'avoir pu réunir des conditions générales offrant des assises fortes : diagnostic partagé, causes profondes identifiées, social serein en logique de co-construction, management mobilisé. Toutes ces conditions permettent des aptitudes appropriées à l'anticipation, la réaction, l'invention de dynamiques collectives.

L'objectif principal du management de crise consiste à servir la pérennité de l'entreprise. Pour cela, plusieurs incontournables sont nécessaires.

Après avoir rappelé les impératifs fondamentaux, nous allons recenser, d'après notre expérience d'accompagnement et de conseil auprès de deux unités en difficultés, les clés de réussite identifiées pour manager une crise

Une direction pleinement mobilisée et confiante

Un management et une gestion de crise exigent le développement :

- d'outils,
- de schémas d'organisation,
- de check-lists, ...

Mais le point critique, aujourd'hui, n'est pas là : il est dans la mobilisation, l'implication et l'entraînement des responsables sur ce dossier difficile, fort éloigné des terrains de travail habituels.

« La condition sine qua non de réussite de l'implantation d'une politique de management de crise est l'implication personnelle des principaux dirigeants. Ce sont d'ailleurs eux qui seront

⁵³ Nous ferons figurer au sein de la Partie III de notre document, les mythes susceptibles d'entraver l'analyse de l'émergence et le traitement de la crise, afin d'exposer un retour d'expérience permettant une analyse de risque souvent salvatrice.

sollicités – et jugés par les médias –en cas de coup dur. Autant s’y préparer lucidement et avec toute l’énergie requise »⁵⁴.

Cette condition première se double de la nécessaire implication des équipes internes pour forger elles-mêmes leurs propres outils et culture. Il arrive parfois que les dirigeants rétorquent « mais nous n’aurons jamais le temps, qui va s’occuper de mes objectifs pendant que je travaille sur les risques hypothétiques ». La réponse est simple : les crises sont en passe de devenir « la normalité » et quand elles frappent, il en va de la survie de l’établissement ou de l’entreprise.

Le meilleur dispositif papier restera inefficace et inemployé s’il a été « pensé » de l’extérieur ou par un spécialiste interne solitaire. L’entraînement des hommes est une condition complémentaire et indispensable.

Le rôle du dirigeant

Dans les crises, une action globale est à engager et le dirigeant a pour première fonction d’assurer un cap, une cohérence, une présence symbolique forte. La plupart des managers ne sont pas formés à ce type de situation. Par conséquent, comme n’importe quel acteur il va traverser plusieurs phases que le schéma ci-dessous permet de visualiser.

Les étapes de révolte, dépression, acceptation, action et enfin adaptation devraient suivre une étape de sidération, de déni. Or, parfois, le dirigeant ou son site peuvent faire l’objet d’un phénomène: le bouc-émissaire. Dans ce cas, la question de ses capacités se pose et agit directement sur la confiance qu’il a en lui. Parfois, c’est le dirigeant ou l’entreprise, qui face à la dureté, la non-acceptabilité de la crise recherche et incrimine le bouc-émissaire, le coupable, mais pendant ce temps, rien ne se passe. Ce type d’énergie est négatif et l’organisation réagit ensuite en esprit de forteresse avec une acceptation de façade.

⁵⁴ Interview du Directeur du site C.

Elle peut conjuguer lenteur et inefficacité des réponses puis un silence et une dépression qui mènent dangereusement au grand saut.

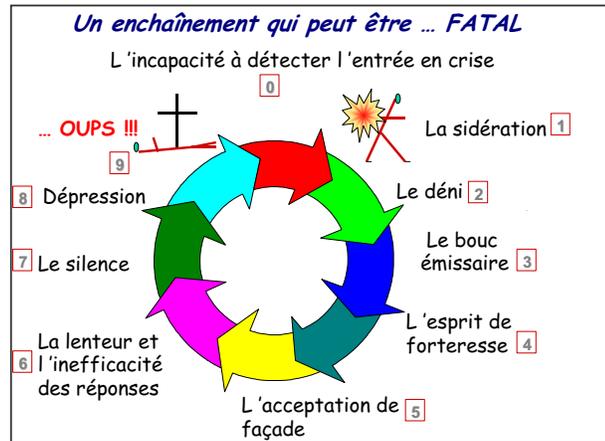


Figure 2.8 : Enchaînement fatal de la crise (module de formation « Gestion de crise » site D)

Pour éviter ce cercle infernal et permettre l'enchaînement des étapes naturelles d'adaptation à la crise, le rôle du dirigeant est déterminant. C'est lui qui doit en terme de leadership guider son équipe de direction, rassurer ses agents, créer les conditions de confiance avec l'externe. Il a donc besoin de soutien psychologique et d'empathie. Il doit avoir un espace intime et sécurisé pour exprimer ses doutes, ses difficultés qu'il ne peut afficher publiquement. Tous guettent sur son visage, dans ses propos... la vérité, le sens, mais aussi les doutes.

Le point clé d'un management en situation de crise est la capacité de leadership en un univers déstructuré : « le rôle le plus important du dirigeant consiste à prendre sur ses propres épaules le poids de l'ambiguïté qui préside aux choix difficiles », Henry Kissinger.

Mais pour ce faire, il faut que le dirigeant accepte la crise. L'appui d'un consultant externe peut offrir une solution efficace par la pratique de « coaching ». Toute personne appartenant à l'organisation traverse, de manière différente et plus ou moins rapide, les phases d'adaptation à la crise. Pour peu que le dirigeant en soit conscient et demandeur, le consultant externe peut lui donner un espace de résolution hors jugement (de sa hiérarchie, de ses collègues, de ses employés..) et hors enjeux.

Face à une situation de crise, la position de tiers symbolisant permet d'objectiver les faits et dépasser l'ensemble des filtres qui empêchent de faire face à la réalité. Cet apport du consultant ne diminue en rien les compétences des managers. La présence d'un tiers permet simplement d'affronter plus vite la crise et d'avoir une photographie de la situation plus objective en testant symboliquement les pistes de résolution par des effets miroir.

Auprès du dirigeant, le coach a différents objectifs :

- provoquer une distanciation de la crise, dépasser les réflexions du type : « pourquoi cela m'arrive, qu'est ce que j'ai fait pour mériter cela ? » ;
- déculpabiliser le dirigeant : « j'ai été puni, j'ai mérité ce qui m'arrive, c'est de ma faute » ;
- nommer la crise : prendre conscience de la situation pour pouvoir affronter la situation ;
- mobiliser les énergies et déployer l'action car agir fait baisser la pression et permet de mieux gérer et maîtriser le stress ;
- inscrire le dirigeant dans un avenir « radieux » et « dans la confiance ».

Le dernier point est déterminant. En effet, il ne suffit pas que le dirigeant prenne conscience et accepte la situation de crise mais il faut qu'il ait confiance. Confiance en lui, confiance dans sa hiérarchie, confiance dans son équipe, confiance dans la capacité de redressement....

La confiance est la clé de voûte de l'action efficace dans la durée. Elle précède et conditionne la prise de décision et par conséquent le management de crise. Lors de ces situations, les acteurs impliqués (managers, agents, direction) se sentent menacés. Ils sont sur leurs gardes et très réceptifs aux signaux émis par l'entreprise et par leurs chefs. Dans ce contexte, la peur, les doutes, sont très communicatifs. L'enjeu confiance se joue aussi dans la confiance héritée par l'histoire du site. En situation de crise, les organisations et les hommes ne sont pas égaux car ils partent avec un capital « confiance » donné.

Le site de D était marqué par les relations difficiles entre les agents et la hiérarchie et, entre la hiérarchie et la Direction du site. La confiance était ébranlée, d'autant plus que le site avait été, dans son passé, plutôt bien classé. Les tracts sociaux des conflits précédant la crise et suite à la révélation de la crise témoignent de ces rapports et illustrent également un doute général sur les capacités du site. La montée et la crispation sociale accompagnent souvent une baisse des performances.

Le challenge était donc double pour le directeur du site: **regagner** et **redonner confiance** tout en déployant un management et une gestion efficaces de sortie de crise.

Les rôles de l'équipe de direction

Pour faire face à cette crise, une des premières actions en terme de management de crise est «un décryptage et une mobilisation » de la crise :

Faire face à cette situation suppose une mobilisation personnelle extrêmement forte. Cependant, nous ne sommes pas habitués à être à l'écoute des émotions et affects et de leur fonctionnement moins rationnels: on tend à refuser de façon encore plus radicale toute

logique non « linéaire » et non « quadrillée » dès lors que les enjeux sont de grande ampleur. Naturellement dans le même temps, il faut être en mesure de traiter l'urgence : « la gestion de crise ». Par conséquent, l'équipe de direction sur un site en difficulté a la lourde tâche de :

- manager la crise (phase de diagnostic et d'analyse, réflexion stratégique, et prise de décision : en grec le terme crise, « krisis », signifie décision),
- gérer la crise : mettre en place un plan d'action à court terme au travers d'une série d'actions correctives afin d'arrêter les « hémorragies ».

L'«agir» ne se fait pas en série mais en parallèle sur ces deux champs en les coordonnant pour être efficace.

L'équipe de direction doit donc comporter les deux profils exposés par le psychosociologue américain, Mac Gregor. Les gestionnaires qui raisonnent aujourd'hui selon la théorie X surveillent étroitement leurs subalternes, les menacent de sanctions et exigent la conformité aux politiques de direction. Ceux qui sont parties prenantes de la théorie X ne se préoccupent que des besoins de base et des besoins de sécurité en négligeant de satisfaire les besoins plus élevés (besoins sociaux, d'estime de soi, et d'actualisation).

En situation de crise, au sein de l'équipe de direction, les deux profils sont utiles et nécessaires et doivent cohabiter. En effet, les managers au profil plutôt théorie X, sont excellents sur le champ de la « gestion de la crise » à travers les Plans Rigueur d'Exploitation. Ils ont le meilleur profil pour assurer et contrôler les actions correctives, mettre « en tension » les hommes pour revenir à une situation normale.

Pendant ce temps, les managers à tendance théorie Y, sont les plus à même de lancer la dynamique managériale à moyen et long terme. Ainsi, leurs préoccupations, au-delà du contrôle stratégique, c'est la mobilisation, l'adhésion, la confiance et la motivation. Leur action peut se faire au travers des projets de service ou d'équipe. La perspective temporelle est le long terme et le redressement durable.

Dans le management et la gestion de la crise, une des conditions de réussite est de rester souple et réactif. Par contre, la mise en place d'une architecture de pilotage est indispensable pour coordonner ces deux champs. Le Comité de Direction est l'instance idéale et légitime pour cela.

Procéder à une réflexion stratégique

Le volet stratégique concerne deux points, la mise en place d'une cellule de réflexion et de pilotage, la réalisation d'un diagnostic partagé et approprié pour révéler et fédérer l'adhésion autour des acteurs.

Une fois, la crise révélée, il s'agit d'engager immédiatement un effort continu d'interrogation pour se préparer au plus grand nombre de dérives. Cet art de questionnement est traditionnellement étranger à la plupart de nos organisations.

Le dirigeant doit donc savoir mettre en place et faire usage d'un groupe ou d'un réseau de réflexion stratégique. Cette « cellule » de réflexion stratégique doit s'attacher à :

- clarifier les surprises et dynamiques domino qui risquent de se développer,
- balayer les logiques de fond qui ne fonctionnent pas,
- identifier les erreurs majeures à éviter,
- repérer les avancées réalisées, pour éviter que les perceptions ne restent bloquées dans des visions apocalyptiques de la réalité,
- rechercher UNE idée d'action décisive permettant de transformer les données, de débloquer des situations opérationnelles, d'agir au niveau symbolique pour transformer les relations, les perceptions, ...

La phase de diagnostic

Le premier pas réside sûrement dans la nécessité d'établir un diagnostic partagé capable de pointer les forces et les faiblesses, les risques et les voies de progrès du site afin de pouvoir construire l'avenir sur de bonnes bases.

Nous avons accompagné le site D dans leur enquête préparatrice à la constitution de leur Plan d'Orientation (plan stratégique établi pour 3 ans).

Le fait que le site D ait procédé à ce diagnostic avant la révélation de la crise (en avril 2000 alors que la mise sous surveillance fut annoncée en septembre 2000) a permis à l'équipe de direction d'avoir, à travers le rapport EGS (regard externe) et l'enquête évolution (regard interne), toute la matière nécessaire pour réaliser un diagnostic de la situation du site. Le réaliser en période « calme » permet de servir de détecteurs ou d'alarmes mais aussi permet de rebondir de manière optimale face à un évènement brutal et déstabilisant tel que la crise.

Le Plan d'Orientation ont donné une visibilité à la fois à la tête du Parc Nucléaire mais aussi et surtout aux managers et agents des sites. Il a accompagné le Plan de Rigueur d'Exploitation

qui avait comme objectif de ramener le site à un niveau « normal » et « tolérable ». L'ambition du site D est révélatrice :

« Etre un site reconnu pour sa rigueur d'exploitation, soudé par un esprit d'équipe et fier de réussir ».

Pour répondre aux problématiques de D et atteindre l'ambition ci-dessus, trois orientations stratégiques ont été définies

- Faire de la sûreté la locomotive des progrès,
- Reconnaître l'Homme, comme Acteur clé de la réussite,
- S'ouvrir pour retrouver la confiance.

Pour répondre à ces orientations, plusieurs leviers ont été utilisés.

Les leviers d'actions retenus

Dans le Plan d'Orientation, l'équipe de direction s'est engagée à mettre en place des leviers d'actions retenus pour atteindre les objectifs fixés dans leurs orientations.

Le dispositif suivant est surtout axé autour de l'Homme à travers l'analyse sociale, la dynamique d'équipe, la formation.

Les réseaux et les appuis

La présence d'appuis pluridisciplinaires sur un site permet d'analyser et d'entrecouper les différents signaux faibles et d'avoir une analyse complète sur les événements.

La mise en place de projets et de démarches de progrès ont comme objectif de faire progresser les performances du site en matière de management, de maîtrise des coûts, de sûreté, de prévention des risques et de qualité d'exploitation. Ces progrès passent par une meilleure prise en compte du MPQ, du Facteur Humain, des Ressources Humaines, de la communication et par l'amélioration de la qualité des activités courantes, tant au niveau des pratiques individuelles et collectives que des méthodes de travail au quotidien.

Il s'agit ainsi d'impliquer plus directement les équipes dans l'analyse du niveau de qualité de leurs activités et dans la détection et la correction des dysfonctionnements qu'elles perçoivent. Des valeurs de références communes et reconnues sont développées. Elles permettent de guider ou de faire évoluer les comportements quotidiens, pour améliorer les performances du site et, en particulier, du service Production.

Le déploiement de ces projets nécessite la mise en place d'appuis aux managers afin de mener à bien ces projets.

Pour répondre à cet objectif, le site de D s'est doté en novembre 2001 d'une structure d'appui-conseil interne (comme le site C). Appui stratégique et opérationnel, cette cellule a accompagné la mise en œuvre du Plan d'Orientation, et notamment le déploiement des projets de services, des projets d'équipes de travail et des projets transversaux, intégrant les principes du Management Par la Qualité. Elle est directement rattachée à la Direction du site de D.

En terme de retour d'expérience, l'appui ne se déploie correctement qu'avec un management demandeur et un terrain prêt. Ainsi, tant à P qu'à D, l'accompagnement Conduite, Maintenance, Tertiaire, ne s'est pas fait dans la même temporalité. Il a fallu générer et gérer des décalages.

De plus, l'action de l'appui se fait en accompagnement du management. Les rôles et les responsabilités sont bien définis. Le manager tire le système et assume la responsabilité managériale. L'appui facilite, accompagne et participe à la mise en dynamique des équipes.

Nous allons maintenant aborder les démarches de management par la qualité, engagées dans le tertiaire en utilisant comme levier l'ISO 9001.

Les démarches de certification

La mise en œuvre de la Qualité Totale est un véritable levier pour mettre en pratique les actions comme nous le montrent les différents constats émergeant dans les métiers du tertiaire suite au diagnostic.

- *« Un Tertiaire sans véritable identité professionnelle souffrant d'un manque de légitimité;*
- *Un Tertiaire peu tourné vers le Client;*
- *Manque de visibilité sur la contribution des services Tertiaire aux performances du site;*
- *Des services Tertiaire procéduriers;*
- *Peu d'identification des processus;*
- *Des situations contrastées entre les métiers;*
- *Manque de reconnaissance du Tertiaire sur le site. »*

Le Management par la Qualité à travers une démarche de certification est apparu comme un des moyens pour répondre à la volonté des directions d'impliquer l'ensemble des agents dans une dynamique de progrès permanent avec une logique "Gagnant- Gagnant" permettant:

- d'améliorer les performances des services Tertiaire;
- de positionner le Tertiaire en "fer de lance" de la démarche;
- de légitimer, responsabiliser et reconnaître l'ensemble des agents du Tertiaire sur le site de D.

Derrière cette démarche de certification, ce n'était pas tant la certification en elle-même qui était recherchée mais plus la dynamique lancée. A l'image du site C, la dynamique de management de projet se doit d'être impulsée, à la limite peu importe si on gère des problématiques organisationnelles, de qualité, ...

Cette démarche a l'avantage d'apprendre aux agents et managers à travailler en mode projet avec un comité de pilotage, des personnes référentes dans les équipes, des reporting, un planning de déploiement...

Des appuis pluridisciplinaires (qualiticiens, consultants en conduite du changement, ...) ont accompagné les sites dans leur démarche en terme de :

- structuration et pilotage de la démarche,
- d'apport méthodologique (exemple : réalisation de diagnostics),
- professionnalisation des managers, Responsable d'Assurance Qualité, Correspondant Qualité et agents.

Ces démarches ont été suivies, par la suite, par les démarches de projet de service et d'équipe.

Les projets de service et d'équipe

Pour permettre aux managers et aux agents de s'impliquer dans le projet du site, une démarche de projet de service et d'équipe a été inscrite au Plan d'Orientation du site D, tout comme ce fut le cas pour le site C.

La professionnalisation des managers

Le site a mis en avant comme priorité au niveau du management de crise : la professionnalisation des Managers Première Ligne puis des Managers Deuxième Ligne.

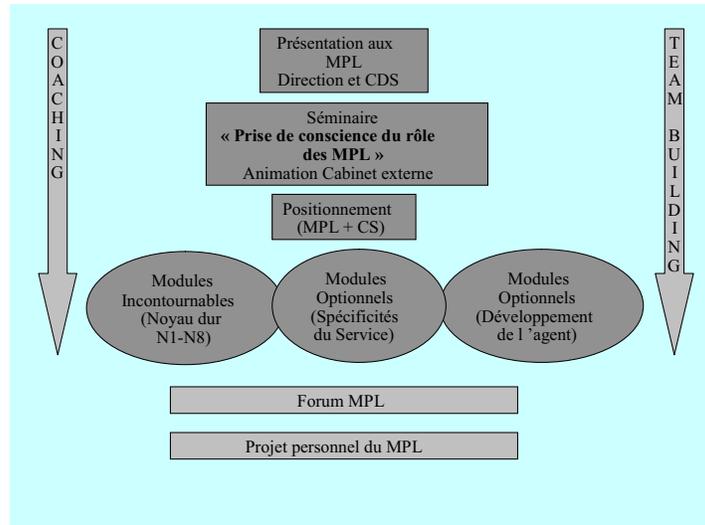


Figure 2.9 : Schéma du cursus de professionnalisation des managers sur le site D

Ce dispositif de professionnalisation des managers a été déjà largement partagé au sein des réseaux de partage d'expérience internes (GEPP). Il a été accompagné par l'instauration d'un forum MPL. Ce forum est venu d'une demande des MPL pour prendre du recul et organiser le Partage d'Expérience (PEX) dans la convivialité, à « égalité de dignité » entre participants. Cette demande a émergé lors des séminaires de sensibilisation (lancement du dispositif de professionnalisation). Les managers souhaitaient avoir un espace d'échanges spécifique. Le recul et l'organisation du PEX étaient favorisés par les présences de consultants pour animer et enrichir les débats et, de conférenciers pour élargir le champ de vision.

Ces forums ont permis d'être une sorte « d'exutoire » pour des managers dont la mission depuis quelques années est en pleine évolution. Le fait d'en parler entre homologues, d'échanger sur des difficultés rencontrées est rassurant et rend le manager moins solitaire et démuné face à sa mission.

Sur le site de D, la professionnalisation des managers a aussi été un axe important. Le site a très vite compris que les MPL portaient sur le terrain le Plan de Rigueur d'Exploitation.

2.3.2.2.2 La deuxième caractéristique : La gestion de crise

Il est, par contre, important de préciser que les deux phases succédant celle de crise aiguë, le management et la gestion de crise, ne sont pas binaires. La gestion de crise peut même commencer avant la révélation de la crise. Une erreur est commise parfois par les dirigeants, d'engager une gestion de crise sans avoir préalablement identifié les causes.

La gestion du temps

Le temps de réaction

Au tout début d'une crise, tout le monde est dans l'inconcevable et l'impensable. Il faut que l'équipe de direction du site enclenche au plus vite la phase suivante pour pouvoir agir. La maîtrise du temps est une des conditions de réussite en gestion de crise. Plus le temps de réaction est long et tarde à venir, plus les marges de manœuvre diminuent, plus la crise est dure à gérer, plus le coût de la crise s'accroît.

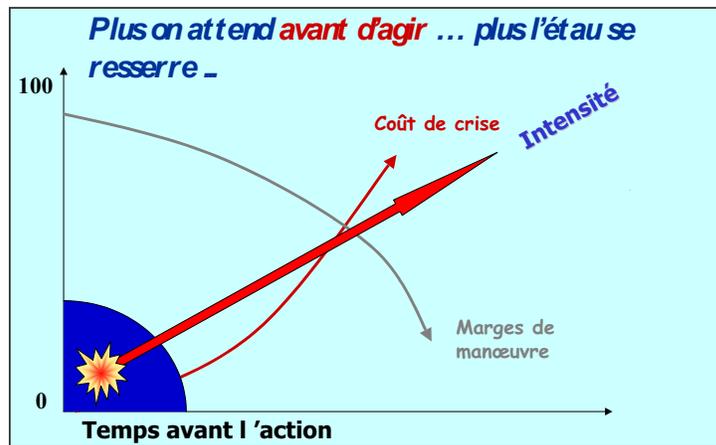


Figure 2.10 : Le temps de réaction en cas de crise (module de formation « gestion de crise » site D)

Le schéma ci-dessus met bien en évidence ces mécanismes que nous venons d'évoquer et met en avant que plus on attend, moins on a de marges de manœuvre. Cette mise en action a comme objectif premier d'arrêter l'effet d'avalanche, d'éviter l'aggravation et la contamination. Elle permet d'occuper l'espace médiatique, de réduire et limiter les fronts de la crise.

Le traitement des « hémorragies » et des priorités

Le site de D a mis en place un plan d'action rigueur d'exploitation (PRE). Ce plan d'actions paraissait impératif. Il avait pour vocation d'être à la fois compréhensible par l'externe,

fédérateur et mobilisateur en interne, et surtout capable de produire des effets à court terme tout en travaillant sur le fond. Le site de D étant sous le feu des projecteurs, les agents et tous les observateurs (internes et externes) attendaient ou exigeaient de savoir ce qui allait être mis en place. Le site de D ne souhaitait pas que ce plan soit une simple liste d'actions, l'équipe de direction étant consciente que les problèmes de fond ne seraient pas résolus. C'est la raison pour laquelle, la direction et tous les services ont dû définir des actions concrètes à partir de 5 axes de travail :

- clarifier les responsabilités,
- mieux contrôler et anticiper,
- faire évoluer les comportements individuels et collectifs,
- développer une politique ressources humaines ambitieuse,
- s'appuyer sur nos bonnes pratiques.

A travers ces 5 axes, le site privilégiait l'auto apprentissage, la ré appropriation des référentiels, la montée en compétence et l'action au plus près du terrain par les acteurs concernés. Cette dynamique, insufflée par les membres de la direction du site, a aussi permis de trouver une cohésion nécessaire pour une équipe partiellement renouvelée.

Une fois ces principes fixés et les 5 axes illustrés par un certain nombre d'actions concrètes de niveau site, deux actions ont été lancées en parallèle :

- impliquer les MPL : chacun d'eux a reçu personnellement une lettre du Directeur d'Unité lui demandant de proposer pour sa section deux actions concrètes visant à améliorer la rigueur d'exploitation,
- rencontrer les agents : une série de réunion direction/équipes a été lancée pour échanger sur la situation du site et le PRE.

Le premier principe d'un PRE est, par conséquent, d'arrêter l'effet d'avalanche.

Si l'on reprend notre analogie à la maladie, le PRE a pour objectif :

- d'être auprès du « malade » et en lui montrant (le management) qu'il va s'en sortir (le site) par une présence terrain, par des débriefings, par des encouragements, par du dialogue, de l'écoute...)
- de veiller à poursuivre le traitement jusqu'à son terme et ne pas l'arrêter aux premiers signes de rétablissement ; le PRE permet de continuer la mise sous pression.

Remettre de la temporalité

La notion de temporalité est employée ici pour mettre en exergue l'importance primordiale des repères chronologiques du retour à une situation normale : c'est-à-dire préciser quand, où, comment se fera le retour à la normalité. L'objectif est de réintroduire au plus vite des logiques de projet et de les mettre en perspectives. Ce point-là est très important pour rassurer l'interne.

Concernant l'externe, la gestion de la temporalité, est, aussi, primordiale. Insistons sur un acteur « externe/interne », la DPN. Dans la gestion et le management de crise, la priorité est pour le management du site d'être auprès du « malade », auprès des agents. Ce volet est lourd à porter à tout point de vue (stress, temps de travail, diversité d'actions à mener...) et paradoxalement, la direction du site peut être « sur-sollicitée » par le national pour savoir « comment ça évolue ». En gestion de crise, il faut répondre à ces deux objectifs, le management doit rester connecté et concentré sur son terrain et néanmoins, il faut aussi gérer les relations avec le national et les autres unités sans pour autant se détacher de sa mission première.

Revenons à l'interne. Face à la situation de crise, l'équipe Direction doit proposer ou imposer un challenge à relever aux agents. Le challenge constitue un moteur, motivant les acteurs pour engager une dynamique de progrès avec des échéances.

Pour le site D, le premier challenge fut le rendez-vous des six mois de mise sous surveillance dont l'échéance importante fut mars 2001. En effet, « *Le 28 septembre, le directeur de l'Autorité de sûreté nucléaire a rencontré la direction, les syndicats et l'ensemble du personnel du site pour leur signifier la position de l'ASN et les appeler à se reprendre. Il a annoncé que le site était mis sous surveillance renforcée par l'ASN, qui en tirerait les conclusions après 6 mois.* ».⁵⁵

La prise de conscience du site se fit entre autre à partir de la mise en œuvre du PRE. Cependant, la présence accrue des inspecteurs de la division nucléaire sur le site a, aussi, contribué à cette prise de conscience. Ainsi, l'ASN a mené 13 inspections entre septembre 2000 et février 2001. Par ailleurs, le deuxième challenge du site de D fut l'EGS de mai-juin 2002, réalisée deux ans après celle de 2000 et six mois après la levée de la mise sous surveillance.

En outre, une des conditions de réussite est d'avoir conscience que le PRE a une durée limitée.

La gestion de l'environnement

Dans toute gestion de crise, il est essentiel de mettre en place une gestion de l'environnement : c'est-à-dire, la prise en compte des différentes parties prenantes. On entend par parties prenantes, tout ce qui a un lien avec l'entreprise : les salariés, les actionnaires, les clients, les prestataires, les fournisseurs, les collectivités.

Les différents types de communication

Comme nous le montre le schéma-ci dessous, en cas de crise, on déploiera différents types de communication en fonction des publics visés. En effet, avant tout acte de communication, il est indispensable d'identifier la cible visée pour adapter sa communication à ses interlocuteurs.

Au niveau de l'interne, on s'emploiera à donner du sens à l'action. Plutôt que de partir tous azimuts, on s'attachera au travers d'écrits tels que le PRE à donner du sens aux actions : c'est la communication signifiante.

Avec les médias, les élus, les collectivités, les fournisseurs..., on déploiera plus facilement une communication dans un premier temps informationnelle (dire ce que l'on fait et rassurer en expliquant régulièrement les résultats ou les difficultés) puis promotionnelle.

Il nous semble intéressant pour une meilleure compréhension des stratégies développées, de faire un apport sur les dilemmes face auxquels tout dirigeant en situation de crise se retrouve.

Ces dilemmes sont les suivants :

- Dire ou ne pas dire ?
- Dire tout de suite ou plus tard ?
- Que dire ?
- A qui le dire ?

Le directeur du site D n'eut manifestement pas à faire face à tous ces dilemmes en raison de la révélation de la crise qui secoua le site au travers des médias. En effet, face aux deux premiers points, le problème ne se posait pas. Par contre, « que dire » et à « qui le dire » restaient des problèmes en suspens. Il est essentiel de préciser que l'intérêt de l'opinion publique et des médias, porté à la crise, augmente la gravité.

Il s'agit donc face à tous ces facteurs, de mettre en place une stratégie et un dispositif répondant aux attentes des différentes parties prenantes.

⁵⁵ DSIN-GRE-ADIR n° 2001-14 - Bilan de la surveillance renforcée exercée par l'Autorité de sûreté

La communication externe

Face à la multiplication des articles dans la presse, face aux nombres croissants d'interventions télévisées, il était nécessaire de réagir vite.

Plus encore en crise qu'en temps de paix, "qui ne dit mot consent". Si l'entreprise impliquée n'apporte pas une réponse rapide (de manière argumentée, et non pas une simple dénégation), l'opinion, sensibilisée par l'émotion et par l'attente de nouvelles informations, interprétera ce silence comme un acquiescement. Les confusions, qui favorisent la médiatisation en multipliant les prises de parole des uns et des autres, peuvent également très vite occulter la politique de transparence de l'entreprise.

Le site de D ne disposait pas en amont de la crise de relations privilégiées avec les médias locaux ou nationaux. Il fallait donc construire un réseau de correspondants, les informer et rectifier les erreurs fréquentes dues autant à la non connaissance du fonctionnement du CNPE qu'au fait de n'avoir été associé que rarement à l'actualité de la centrale. La direction du CNPE s'est donc engagée dans une démarche de lobbying auprès des médias locaux en les conviant par exemple à visiter la salle des commandes ou le bâtiment réacteur et en rectifiant peu à peu les informations erronées jusqu'à obtenir un reportage positif diffusé sur France 3, le 7 décembre 2000.

Le deuxième axe incontournable de communication avec les parties prenantes concernait les relations avec la commission locale d'information (CLI). Le site de D a relancé et relevé ce challenge. Jusqu'alors les relations avec la CLI n'avaient pas été optimisées.

Une fois la crise révélée au public, les fréquentes rencontres avec la CLI ont été importantes. Le site a pris des engagements nécessaires pour rassurer ou, du moins, informer les collectivités et élus. Avec le recul, on sent bien l'importance pour les CNPE de travailler les relations avec la CLI.

Le 10 décembre 2000, le CNPE a organisé une Journée Portes Ouvertes (JPO) qui mobilisa 200 agents et permit d'accueillir sur le site 5 000 personnes. Parmi ces derniers, 600 riverains firent une demande pour visiter de façon plus approfondie la centrale afin de mieux en appréhender son fonctionnement. Les retombées médiatiques furent nombreuses et pour une fois depuis longtemps très positives. Ce fut un évènement phare des vingt ans du site.

Mais la communication externe ne peut être efficace que si les acteurs sont mobilisés et bien informés. La communication interne et externe doivent être en cohérence car les salariés sont les premiers « ambassadeurs » de leur entreprise. L'impact des Organisations Syndicales a été

aussi un élément clé, d'autant que les mauvais rapports avaient été stigmatisés par l'Autorité de Sûreté et par la presse.

La communication interne

En situation de crise, la mobilisation des ressources internes est loin d'être courante. On constate, de la part des responsables, un réflexe de repli sur soi, doublé d'une volonté de maintenir une confidentialité d'ailleurs illusoire.

Sauf exception, cette attitude n'est pas adaptée. Elle est même rapidement dommageable, par les retards et les erreurs qu'elle entraîne inévitablement dans la mise en œuvre des actions souhaitables. Il est préférable, bien au contraire, de solliciter l'ensemble des compétences et des moyens humains de l'entreprise, sur la base d'une information claire et en faisant confiance au potentiel de mobilisation du personnel en cas de difficultés. L'expérience montre que, dans ces circonstances, l'implication du personnel est généralement excellente.

La Direction du site D a incité les agents à coopérer davantage. Tel a été le thème de la campagne d'affichage Métiers du site, mis en place en novembre 2000. De plus, afin de donner de la visibilité sur l'avancée du PRE dans les services, une rubrique dédiée a vu le jour dans le journal interne en octobre 2000. A partir de début 2001, elle fut remplacée par un support de communication interne entièrement consacré au PRE « le PRE en actions ». Sa parution régulière a pour objectif de permettre l'évolution des actions dans les services.

Parallèlement, des présentoirs « Communication Interne » ont été positionnés aux endroits de passage des agents et des prestataires afin d'accroître la visibilité et la compréhension par tous des actions de communication relatives au PRE. Des campagnes d'affichage (que ce soit sur la prévention incendie ou sur la propreté radiologique par exemple) sont organisées régulièrement sur le site.

Fêter les réussites⁵⁶ fait partie de la communication tout au long de la crise. Acter la sortie de crise de façon symbolique est aussi important, même si les acteurs sont conscients que l'entité n'est pas totalement et définitivement « guérie ».

⁵⁶ La journée du 6 juin 2002 qui a réuni près de 1000 personnes, 600 agents et 400 prestataires, autour d'un repas, a marqué symboliquement la sortie de surveillance renforcée du site.

Il est indispensable d'impliquer le management pour avoir une communication interne efficace au niveau des relais. Face à une situation de crise, les managers sont, en effet, à la fois clients, cibles et acteurs de communication.

La gestion des acteurs

Dans une situation de crise, l'enjeu principal est de mobiliser l'ensemble des acteurs vers la réussite des objectifs. Comme nous venons de le voir, le PRE du site D a contribué à la détermination de ces objectifs. La principale condition de réussite d'un challenge et/ou d'un projet est l'adhésion de l'ensemble des acteurs du projet. Or, cette adhésion et l'engagement des agents varient en fonction des situations, du climat social, du degré de confiance des agents vis-à-vis de leur hiérarchie....

La direction du site D s'est appuyée d'une part sur des plans « d'actions correctrices » portant sur la qualité d'exploitation et, d'autre part, sur le lancement d'une démarche de projets (certifications, diagnostics, formations des managers...). Les agents ont constitué les principaux acteurs de cette phase.

La prise en compte du rôle des Organisations Syndicales

Une catégorie d'acteurs doit également être prise en compte dans la gestion de la situation, il s'agit des membres des Organisations Syndicales.

Après une période de déni où les Organisation Syndicales accusaient la direction d'être « derrière la mise sous surveillance » du site, les relations se sont nettement améliorées. Il est vrai que l'histoire sociale du site D fut synonyme de conflits.

Ce volet est sensible et fortement corrélé à l'externe, à la personnalité des acteurs, à la logique d'action et aux messages donnés par les fédérations ainsi qu'à leur poids respectif. Entrer dans une logique de négociation raisonnée et de construction est un défi pour chacune des parties prenantes, surtout quand le passé a été marqué par des logiques d'opposition et de confrontation.

Le management sur le terrain

Les Autorités de sûreté ont mis en évidence sur le site « le manque d'implication des managers dans le respect des règles et des procédures ». Le plan de rigueur avait comme axe de travail la présence hiérarchique sur le terrain

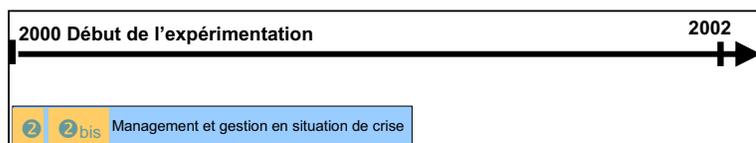
Les actions de présence sur le terrain du site D ont été choisies dans le PRE autour des axes suivants :

- présence journalière en salle de commande
- participation hebdomadaire aux visites de type house-keeping
- participation aux synthèses de stages
- visites de chantiers quotidiennes en arrêt de tranche

Cette présence permet au management de diffuser des informations aux équipes de travail, de les rassurer et de leur montrer le chemin pour sortir de cette situation de crise.

Cette présence sur le terrain permettait aussi à la Direction de percevoir la façon dont les agents vivaient cette période de crise. En plus, du reporting des managers, le site avait mis en place un baromètre mensuel de mesure du climat social.

Les expérimentations du management et de la gestion réalisées en cycle de crise constituent des apports fondamentaux pour notre recherche puisqu'elles nous permettent d'en tirer des principes d'actions concrets et généralisables.



2.4 Proposition du Modèle Equilibré de Performance

Nous avons pu modéliser un dispositif managérial à l'aide des expérimentations conduites à la fois en cycle de maturation / développement et en cycle de crise.

Nous nommerons ce dispositif, le Modèle Equilibré de Performance. Il s'est construit par étapes. Nous présentons ces étapes de construction de notre modèle dans la figure ci-dessous.

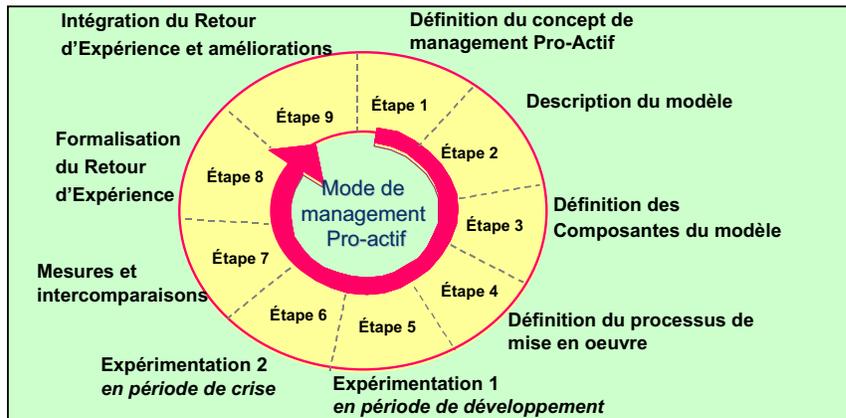


Figure 2.11 : Synthèse méthodologique des étapes de construction du Modèle Equilibré de Performance (MEP)

Nous présentons une synthèse de ces étapes *a posteriori*. Elles ne se sont pas enchaînées de manière linéaire, certaines d'entre elles se sont forgées simultanément. A titre d'exemple, les étapes 1 et 2 se sont construites de manière concomitante : nous avons défini le concept de management Proactif (étape 1) en même temps que nous dessinions les contours du modèle (étape 2) qui allait garantir et servir de cadre à la mise en œuvre de ce mode de management. La mise en œuvre globale du modèle est décrite à l'étape 4, bien qu'à l'étape 3 nous débutions la définition de chacune des composantes du modèle. L'étape 3 n'a pu elle-même n'être complétée qu'à l'issue des expérimentations (étapes 5 et 6). Enfin, l'étape 9 permet l'intégration du retour d'expérience et l'amélioration du modèle.

Notre modélisation a été possible grâce à nos expérimentations en cycle de maturation / développement et de crise. C'est bien par la mise en dynamique des équipes de travail (travail en collaboration, mode projet) et par le management global du site en mode projet (en transverse, en réseaux formels et informels, par les compétences) garantis par un mode de Management Proactif que notre modèle peut être applicable dans les deux cycles.

Les figures suivantes (2.12 et 2.13) permettent de visualiser les composantes du MEP selon les deux cycles étudiés. **Ces composantes sont largement impactées par un environnement changeant où se mêlent d'une part, l'impulsion du mode projet par les deux Directions de sites afin de libérer la créativité et l'initiative des salariés et d'autre part, les exigences en terme de sûreté, véritable champ de contraintes spécifique à l'industrie à risque.**

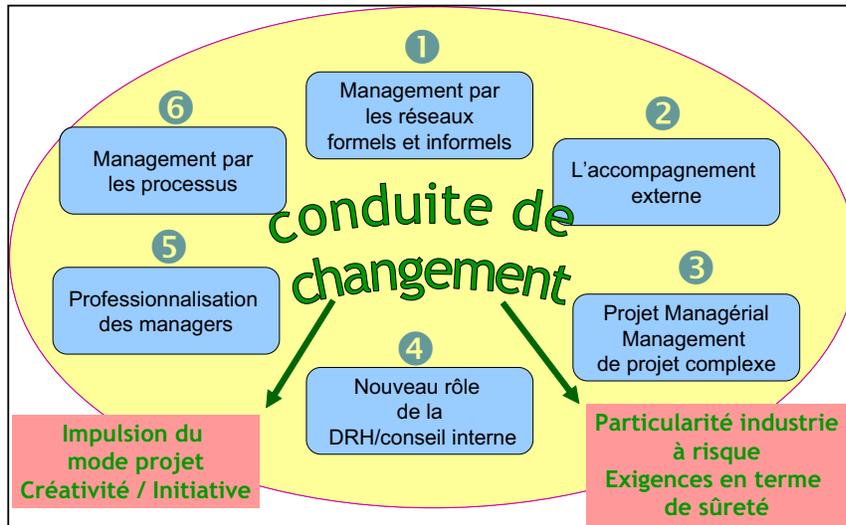


Figure 2.12 : Les six composantes du MEP construites en cycle de maturation / développement

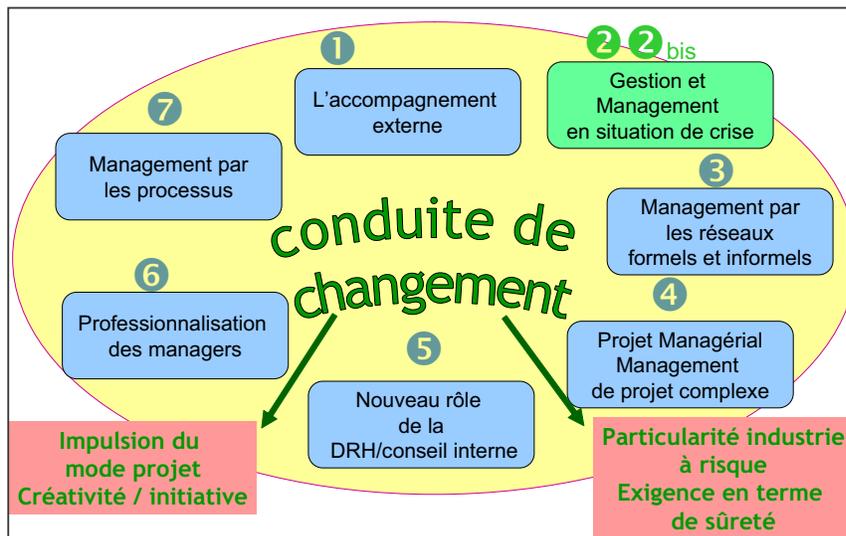


Figure 2.13 : Les sept composantes du MEP construites en cycle de crise

Les effets de ces environnements conditionnent l'ordonnancement des composantes. Par exemple en cycle de crise, la composante 2/2bis intervient avant « le management par les

réseaux formels et informels » étant donné que l'état même de crise nécessite un traitement prioritaire. De la même manière, en cycle de crise, la nécessité d'intégrer le réseau provient des conséquences du mode de management particulier de la crise : la mise en réseau et le partage d'expérience avec les autres sites qui en découle notamment constitue une porte de sortie à la crise. **Les liens entre les composantes sont différents selon les cycles.**

En synthèse, notre modèle se construit dans un premier temps avec l'agrégation de ces composantes en respect avec les environnements qui les impactent (économique, social, réglementaire, ...) dans une recherche d'équilibre. Ces composantes ont été en effet définies et mises en œuvre dans le but d'œuvrer au maintien et/ou à l'amélioration des performances technico-économique et sociale. Donc, dans un second temps, la construction de notre modèle intègre la mesure des performances. C'est ce que nous montre la figure ci-après :

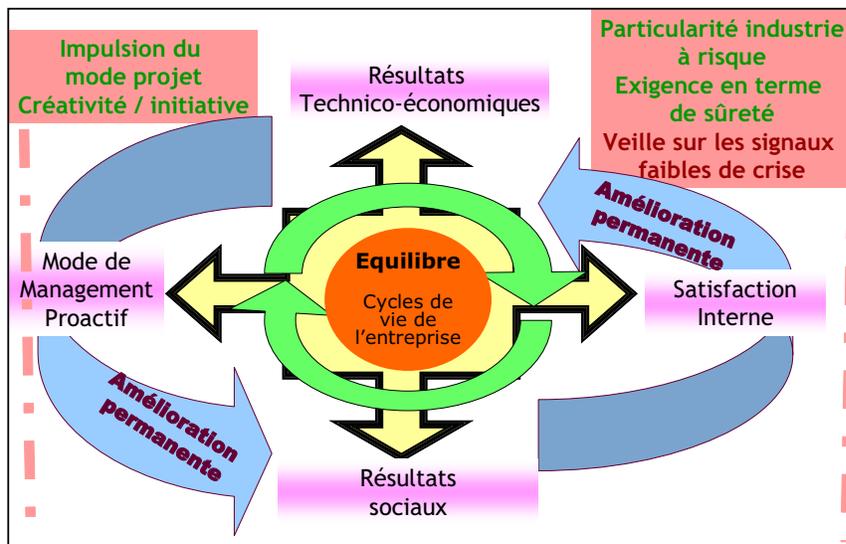


Figure 2.14 : Le Modèle Équilibré de Performance

Afin que notre modèle soit complet, il convient de mettre en lumière les 3 dernières étapes de construction méthodologique : mesures et intercomparaisons, formalisation du retour d'expérience et intégration de celui-ci (étapes 7, 8 et 9 illustrées au sein de la figure 2.11). Ce sera l'objet de la partie 3 de notre document.

PARTIE 3 – VALIDATION DU MODELE EQUILIBRE DE PERFORMANCE : RESULTATS ET RETOURS D'EXPERIENCE

Nous présentons dans cette partie 3 tout d'abord les apports de notre modèle (3.1) en mettant en évidence les résultats des sites D et C avant l'intégration de celui-ci (3.1.1), en présentant les résultats obtenus après son intégration (3.1.2) et en faisant le lien entre indicateurs de résultats et composantes du modèle (3.1.3). Ensuite, nous nous attacherons à mettre en lumière les trois principaux retours d'expérience établis grâce à l'utilisation de notre modèle (3.2). Le premier retour d'expérience concerne la mise en réseau (3.2.1), le deuxième met l'accent sur la situation de crise (3.2.2) et le troisième fait état de la posture managériale (3.2.3).

3.1 Les apports du modèle : vers la performance

Les expérimentations de notre modèle en cycle de maturation / développement et en crise nous ont permis de montrer son efficacité sur les performances de l'entreprise. Comme nous l'avons présenté dans la partie 1, nous avons fait le choix de mesurer les performances à l'aide de deux types d'indicateurs : technico-économiques et sociaux.

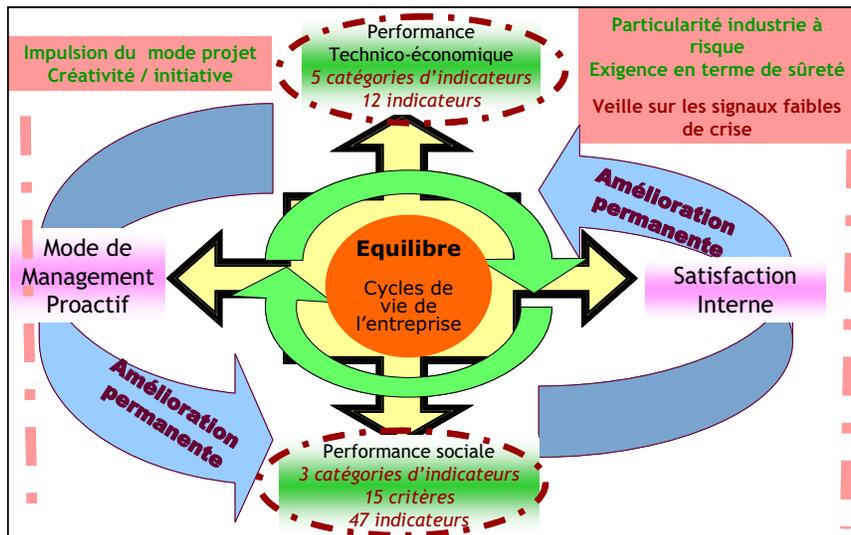


Figure 3.1 : La Performance dans le modèle

Pour évaluer la performance technico-économique, nous avons choisi une synthèse d'indicateurs (au nombre de 12) communs à l'ensemble des sites du Parc Nucléaire (et utilisé dans les intercomparaisons inter-sites) reprenant les domaines (5 catégories d'indicateurs) de la sûreté, de la production, de la radioprotection, de l'environnement et du budget.

Pour évaluer la performance sociale, nous avons sélectionné d'une part des indicateurs sociaux dits objectifs (figurant dans le bilan social et communs à l'ensemble des sites du Parc Nucléaire) et d'autre part des indicateurs sociaux de satisfaction interne, à portée individuelle et collective, (donc 3 catégories d'indicateurs) qui ont été choisis (15 critères de satisfaction interne choisis) parmi ceux figurant au sein des enquêtes "Diagnostic Satisfaction Interne"⁵⁷ réalisées au sein des sites D et C sur la période 1999-2003. Nous dénombrons 47 indicateurs sociaux.

⁵⁷ Pour notre part, en tant que consultant, nous avons réalisé ces enquêtes de mesure de satisfaction interne. Nous rappelons que les travaux de thèse de David Ouahnouna en 2004 ont permis de caractériser le concept de satisfaction interne et d'en proposer une mesure.

3.1.1 La situation avant l'intégration du modèle

Nous reprenons dans les §3.1.1.1 et 3.1.1.2 l'état de la performance des sites D et C, sous l'angle technico-économique et social, avant l'introduction du Modèle Equilibré de Performance.

3.1.1.1 Le site D en 1999

3.1.1.1.1 Les indicateurs technico-économiques du site D

Type d'indicateurs	1999 sur le site D
Indicateurs de sûreté nucléaire	
AAR/tr/7000h : Arrêt automatique du réacteur	0,78
NC-STE/tr: Non continuité de l'exploitation	3,5
ESS lignage/tr : Evènement significatif sûreté sur lignage	1,75
Nombre de départs feu	-
Indicateurs de production nucléaire	
Kd : Coefficient disponible	95,7 %
Kif : Coefficient d'indisponibilité fortuite	3,3 %
Kipr resp. site : Coefficient d'indisponibilité pour rechargement (recouplage), dû à un retard d'arrêt	32,2 j
Indicateurs de radioprotection	
Dose col. Totale/tr: dose collectée par tranche	1,34 HSv
Décl. C3/1000 C2: portique de détection	-
Indicateur environnemental	
Act. liq. rejetée/tr:	1,55 GBq
Indicateurs budgétaires	
Charges personnel	65,9 M €
Achats hors arrêt de tranche	40,8 M €

Tableau 3.1 : Les résultats technico-économiques du site D en 1999

3.1.1.1.2 Les indicateurs sociaux du site D

Types d'indicateurs	1999 sur le site D
Indicateurs objectifs	
Effectif	1153
Taux de fréquence d'accidents du travail	7,6
Taux d'absentéisme	2,1
Taux de syndicalisation	45%
Nombre de jours de conflits	1500
Nombre de revendications	170
Nombre de démissions	15
Indicateurs de mesure de la satisfaction interne à portée individuelle	
Charge de travail	
Taux de satisfaction sur la charge de travail	11%
Niveau de stress dans le travail	
Taux de satisfaction du niveau de stress dans le travail	13%
Image de l'entreprise et du site	
Taux de satisfaction de l'image de l'entreprise E	64%
Taux de satisfaction de l'image du site C	61%
Implication et motivation	
L'implication et la motivation devraient être améliorées	95%
Taux de motivation	42%
Le supérieur hiérarchique crée un climat de motivation dans l'équipe	19%
L'implication est un point fort	44%
Actuellement, la prise en compte du Facteur Humain contribue à une meilleure prise en compte des composantes sociale, technique et organisationnel dans la réalisation des activités	32%
Autonomie et créativité	
La créativité devrait être améliorée	76%
Taux de satisfaction sur l'autonomie	53%
Prise d'initiative	
Taux de satisfaction sur la prise d'initiatives	55%
Perspectives d'évolution	
Taux de satisfaction sur les perspectives d'évolutions personnelles	16%
L'épanouissement professionnel et personnel est favorisé	11%
Le supérieur hiérarchique direct participe au développement des compétences des agents	36%
Situation professionnelle	
Taux de satisfaction sur l'intérêt du travail	66%
La situation professionnelle de l'agent est dégradée	71%
La situation professionnelle de l'agent s'améliore	12%

Types d'indicateurs	1999 sur le site D
Indicateurs de mesure de la satisfaction interne à portée collective	
Qualité des relations sociales	
Les relations avec les autres équipes du service devraient être améliorées	72%
Les relations entre agents et management sont caractérisées par une compréhension mutuelle	11%
Les relations entre agents et management sont empreintes de respect	22%
Taux de satisfaction des relations entre agents et hiérarchie directe	37%
La direction du site est à l'écoute des agents	10%
Taux de satisfaction sur la circulation d'information	9%
Taux de satisfaction sur la prise en compte par la Direction des informations remontées par les agents	7%
Dialogue social	
Taux de satisfaction sur la qualité du dialogue social	18%
Qualité des relations transverses	
Les relations entre services sont caractérisées par une compréhension mutuelle	18%
Les relations entre services participent aux bons résultats du site	31%
Contrôle, rigueur	
Le contrôle est accepté, légitime et utile	52%
La rigueur s'est améliorée	21%
Qualité, réactivité	
Le système d'assurance qualité mis en place permet une prestation conforme aux attendus	Non étudié
La qualité des activités réalisées s'est améliorée	23%
L'agent répond au mieux aux besoins de ses clients internes	22%
L'agent sait bien qui fait quoi dans l'organisation du site	19%
La réactivité s'est améliorée	29%
Partage d'expérience, retour d'expérience	
Taux de satisfaction sur le PEX et les échanges avec d'autres sites	12%
Taux de satisfaction sur l'organisation du REX	17%
Projets de services et d'équipes	
Le projet de service sert la performance du site	Non étudié
Depuis les projets de service et d'équipe, les performances se sont améliorées dans les activités quotidiennes	en 1999
L'apport du consultant dédié au service est déterminant, facilitant	

Tableau 3.2 : Les résultats sociaux du site D en 1999

3.1.1.1.3 Situation globale des performances en 1999 sur le site D

Outre les résultats présentés dans le §3.1.1.1.1, nous pouvons apporter d'autres éclairages quantitatifs annonçant les signes précurseurs à la crise. Sept types d'indicateurs illustrent bien le décalage du site D par rapport aux autres unités du Parc dans les années précédant le déclenchement du cycle de crise :

- Le coefficient d'indisponibilité fortuite en fonctionnement (Indicateur n°1 dans le PSU⁵⁸) : l'année 1998 fut une excellente année avec un 0,68% qui correspond au minimum du parc nucléaire. En 1999 (réalisé 3,3% pour un objectif fixé de 1,2%) et 2000 (réalisé 3,1% pour un objectif fixé de 1%), ce pourcentage est multiplié par cinq, ce qui place le site D juste en dessous de la moyenne de la Division du Parc Nucléaire (DPN).
- Le nombre de jours d'indisponibilité pour prolongation d'arrêt pour rechargement et pour travaux de responsabilité site (Indicateur n°2 dans le PSU), le nombre moyen de prolongation d'arrêts de tranche de responsabilité site entre 1997 et 1998 a été multiplié par plus de 2,5. Le nombre de jours était en 1998 de 22 jours et de 20 jours l'année d'après tandis que les moyennes du parc étaient respectivement de 6,5 et 9,3 jours.
- Les coûts de maintenance en arrêt de tranche (Indicateurs n°3.1 dans le PSU) : les coûts de maintenance sont restés à peu près stables exceptés en 1998 où l'on observe une augmentation qui place le résultat du site D le plus élevé de la DPN.
- Les coûts de maintenance courante (Indicateurs n°3.2 dans le PSU) : Les résultats concernant les coûts de maintenance en arrêt de tranche, les résultats de Dampierre se situent dans la moyenne des sites 900MW. On observe malgré tout une augmentation constante sur les années 1998 (244,1 MF), 1999 (252,6 MF) et 2000 (274,6 MF).
- Le nombre d'incidents significatifs de non conformité aux STE (spécifications techniques d'exploitation) par tranche (Indicateur n°5 dans le PSU) : il a été multiplié par 2 entre 1998 et 2000, de même qu'en 2000, le nombre d'incidents atteint les 5,25 contre une moyenne parc de 1,79.
- Le nombre d'incidents significatifs par tranche (Indicateur n°6 dans le PSU) : jusqu'en 1998, le site de Dampierre se situait dans la moyenne du parc, par contre en 1999, le nombre d'incidents significatifs est passé de 6,5 à 10,8 (le maximum parc) tandis que la moyenne parc était à 7,2.

⁵⁸ PSU : Plan Stratégique d'Unité du site D de 1997 à 2000

- Le taux de fréquence d'accidents du travail des agents EDF (Indicateur n° 10b du PSU) : on observe une nette progression entre 1997 (8,8) et 1998 (10,9) mais cette augmentation a été maîtrisée en 1999 et en 2000 aux environs de 8,8. Ces résultats restent malgré tout au dessus de la moyenne du parc qui se situe pour ces deux années entre 6,8 (1999) et 5,3 (2000). En parallèle, on peut remarquer que ces chiffres sont nettement supérieurs aux objectifs fixés dans le PSU qui étaient de 5,5 pour 1998, 5 pour 1999 et 4,5 pour 2000.

Outre ces indicateurs de résultats, signaux faibles de crise, une série d'évènements significatifs considérés comme des signaux forts sont survenus sur le site D entre 1999 et 2000. Les signaux forts majeurs en terme de résultats ont été :

- La convocation du directeur de site par la DRIRE suite à l'incident bache ASG et son traitement sur site en 1999,
- Le triple déchargement de la tranche 4 (1999),
- Les difficultés de négociations et tensions avec les organisations syndicales notamment sur l'horaire de travail et l'accord social, en plein milieu d'un planning technique tendu,
- Le dépassement du délai imparti pour passer de 100% de puissance à l'arrêt du réacteur 1 ; rejet d'hydrocarbure (mai 2000),
- La procédure de conduite erronée ; redémarrage interrompu du réacteur 3 suite au non-respect des « SPEC » (juin 2000),
- L'écart d'appréciation sur l'état d'un réacteur ayant entraîné le dépassement de la puissance autorisée lors d'un essai; essai réalisé à une puissance trop élevée (août 2000) .

De 1998 à la mise sous surveillance du site D à l'été 2000, de nombreux évènements sociaux ont perturbé la vie du site. Quelques signaux forts illustrent les relations sociales du site avant le déclenchement de la crise:

- en septembre 1998, conflit de près de deux mois avec blocage du site, manifestations à l'extérieur, sollicitations de la presse locale pour l'embauche de la veuve d'un agent décédé,
- de février 1999 à octobre 1999, plusieurs mouvements de grève lors de la négociation de l'accord local,
- fin 1999, le conflit Conduite (le site D a été l'un des premiers à rentrer dans le mouvement),
- en 2000, le conflit Automatismes/Essais, en vue de mieux faire reconnaître leur spécificité, a démarré le 2 mai, sur la base d'une succession de préavis illicites, s'est

- traduit par 20 jours de retard sur l'Arrêt de Tranche 3 et la déclaration d'un incident significatif pour non-réalisation d'essais requis au titre de la sûreté,
- en juin 2000, conflit des agents des services généraux,
 - après les rappels à l'ordre oraux et écrits suite à des refus d'obéissance caractérisés à des demandes simples de la hiérarchie, y compris en provenance d'agents de haute maîtrise (exemple : refus du port des protections individuelles), certains de ces agissements ont donné lieu à des sanctions disciplinaires à l'égard d'agents (3 avertissements et un blâme de l'été 1999 à l'été 2000).
 - l'organisation majoritaire syndicale a communiqué à l'extérieur sans aucune concertation avec la direction du site, dans un contexte externe de moins en moins amical (médias, élus,...), deux événements : la fissuration du rotor BP1 de la tranche 2 et un incident de niveau 2.

Des tracts sociaux diffusés lors de ces différents conflits démontrent un dialogue social (entre direction du site et syndicats) virulent. C'est une caractéristique d'un temps syndical où les acteurs sociaux sont dans une logique d'affrontement et de confrontation directe. L'objectif des syndicats n'est pas de trouver une logique de pression pour aboutir à une négociation raisonnée gagnant/gagnant, le rapport de force est beaucoup plus marqué :

« Nous faisons face à une direction sourde et intransigeante plus soucieuse de la mise en concurrence des salariés et des profits qui en découlent que du progrès social des agents. Cette direction n'hésite pas à revoir à la baisse ses engagements pour mieux montrer son mépris, sa méconnaissance du travail que nous fournissons », Tract SAE, juin 2000

« Pourquoi en est-on là aujourd'hui, les réorganisations imposées par les technocrates parisiens portées par des directions à durée limitée et ne tenant compte à aucun moment de l'avis des agents dans les services se sont succédées allant ainsi à l'encontre de toute idée de sérénité indispensable à la sûreté », Tract CGT, juin 2000

« Le management par la terreur est inacceptable », Tract CGT, juillet 2000

D'autre part, deux enquêtes réalisées auprès des agents nous permettent de compléter cette analyse :

- l'enquête Projet de Site réalisée en 1997,
- l'enquête « Diagnostic Satisfaction Interne » réalisée fin 99 dont sont extraits les indicateurs sociaux « satisfaction interne » du §3.1.1.1.2.

A partir de ces deux enquêtes, quelques signaux faibles ont été mis en évidence au niveau des relations sociales:

En 1997 :

- 61% des agents estiment que l'ambiance de travail est tendue,
- 28% des agents considèrent que la Direction du site fait bien redescendre l'information,
- 40% se sentent considérés par leur hiérarchie comme une pièce sur l'échiquier.

En 1999 :

- selon 63% des agents, le dialogue entre l'encadrement et le terrain est difficile et pour 55%, il s'exerce dans un rapport de force,
- 58% des agents estiment qu'ils ne sont pas compris par leur hiérarchie,
- 76% des agents estiment que leur situation professionnelle ne s'améliore pas.

Enfin, les points faibles identifiés par les agents sont révélateurs du contexte de l'époque :

- la présence hiérarchique sur le terrain 88%
- la capacité à décider 83%
- les relations sociales au sein des équipes 81%

Ce volet socio-managérial s'est dégradé peu à peu jusqu'à une situation de crispation à l'été 2000 relevée par l'Autorité de Sécurité.

Le diagnostic stratégique établi en vue de l'élaboration du Plan d'Orientation 2001-2004 du site D met en avant un signal faible majeur : « *la Gestion des Ressources Humaines insuffisamment anticipée, un déficit de compétences et une structure d'emplois inadaptée...* »

D'après ce diagnostic, « *la structure des emplois est inadéquate : nous n'avons pas les ressources, ni même dans certains cas les compétences, aux bons endroits, rendant la situation dans certains collectifs très délicate (conduite, CA maintenance lourde, combustible, ingénierie). Ces difficultés s'associent à un turnover important, à l'intégration récente de certains agents, à beaucoup de personnes en instance de mouvement et / ou en acquisition de compétences.* »⁵⁹

Pour illustrer ces constats par des faits, sur le site D, le turn-over était de 9,7% en 1998, de 11,6% en 1999 et de 17,1% en 2000. Là aussi, le double renforcement agit, le turn-over dégrade l'image et agit directement sur l'attractivité du site qui elle aussi s'érode.

⁵⁹ Commentaires issus du Plan d'Orientation 2001-2004 du site D

Ce constat avait déjà été formalisé lors de précédents diagnostics dans lesquels un axe de progrès du site D visait à la mobilisation des ressources humaines : « *excepté pour les métiers de la conduite, la gestion des emplois est encore trop limitée au « coup par coup ».* L'analyse prospective pour apprécier nos besoins dans le domaine du recrutement de la mobilité fonctionnelle, des parcours professionnels du volume d'emplois par métiers doit encore progresser ». ⁶⁰ Le site ne possédait pas à cette période de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) et le Système Local de Développement des Compétences (SLDC), institué dans de nombreux sites, était quasi inexistant.

Ces différents signaux n'ont pas été perçus par le site car, comme dans d'autres entreprises, plusieurs filtres culturels, socio-managériaux et psychologiques ont occulté les faits. Nous aborderons ces points au sein du §3.2.2 consacré au retour d'expérience à propos de la situation de crise.

⁶⁰ Commentaires issus du PSU 1997-2000 du site D

3.1.1.2 Le site C en 1999

3.1.1.2.1 Les indicateurs technico-économiques du site C

Type d'indicateurs	1999 sur le site C
Indicateurs de sûreté nucléaire	
AAR/tr/7000h : Arrêt automatique du réacteur	0,22
NC-STE/tr: Non continuité de l'exploitation	1,5
ESS lignage/tr : Evènement significatif sûreté sur lignage	2
Nombre de départs feu	0
Indicateurs de production nucléaire	
Kd : Coefficient disponible	97,9 %
Kif : Coefficient d'indisponibilité fortuite	0,7 %
Kipr resp. site : Coefficient d'indisponibilité pour rechargement (recouplage), dû à un retard d'arrêt	4 j
Indicateurs de radioprotection	
Dose col. Totale/tr: dose collectée par tranche	0,95 HSv
Décl. C3/1000 C2: portique de détection	-
Indicateur environnemental	
Act. liq. rejetée/tr:	0,3 GBq
Indicateurs budgétaires	
Charges personnel	67,5 M €
Achats hors arrêt de tranche	37,3 M €

Tableau 3.3 : Les résultats technico-économiques du site C en 1999

3.1.1.2.2 Les indicateurs sociaux du site C

Types d'indicateurs	1999 sur le site C
Indicateurs objectifs	
Effectif	1189
Taux de fréquence d'accidents du travail	7,6%
Taux d'absentéisme	1,2%
Taux de syndicalisation	35%
Nombre de jours de conflits locaux	-
Nombre de revendications	40
Nombre de démissions	3
Indicateurs de mesure de la satisfaction interne à portée individuelle	
Charge de travail	
Taux de satisfaction sur la charge de travail	45%
Niveau de stress dans le travail	
Taux de satisfaction du niveau de stress dans le travail	47%
Image de l'entreprise et du site	
Taux de satisfaction de l'image de l'entreprise E	79%
Taux de satisfaction de l'image du site C	76%
Implication et motivation	
L'implication et la motivation devraient être améliorées	84%
Taux de motivation	84%
Le supérieur hiérarchique crée un climat de motivation dans l'équipe	34%
L'implication est un point fort	52%
La prise en compte du Facteur Humain contribue à une meilleure prise en compte des composantes sociale, technique et organisationnel dans la réalisation des activités	64%
Autonomie et créativité	
La créativité devrait être améliorée	68%
Taux de satisfaction sur l'autonomie	60%
Prise d'initiative	
Taux de satisfaction sur la prise d'initiatives	63%
Perspectives d'évolution	
Taux de satisfaction sur les perspectives d'évolutions personnelles	28%
L'épanouissement professionnel et personnel est favorisé	18%
Le supérieur hiérarchique direct participe au développement des compétences des agents	49%
Situation professionnelle	
Taux de satisfaction sur l'intérêt du travail	73%
La situation professionnelle de l'agent est dégradée	53%
La situation professionnelle de l'agent s'améliore	22%

Types d'indicateurs	1999 sur le site C
Indicateurs de mesure de la satisfaction interne à portée collective	
Qualité des relations sociales Les relations avec les autres équipes du service devraient être améliorées Les relations entre agents et management sont caractérisées par une compréhension mutuelle Les relations entre agents et management sont empreinte de respect Taux de satisfaction des relations entre agents et hiérarchie directe La direction du site est à l'écoute des agents Taux de satisfaction sur la circulation d'information Taux de satisfaction sur la prise en compte par la Direction des informations remontées par les agents	60% 23% 33% 60% 13% 29% 19%
Dialogue social Taux de satisfaction sur la qualité du dialogue social	33%
Qualité des relations transverses Les relations entre services sont caractérisées par une compréhension mutuelle Les relations entre services participent aux bons résultats du site	37% 63%
Contrôle, rigueur Le contrôle est accepté, légitime et utile La rigueur s'est améliorée	72% 52%
Qualité, réactivité Le système d'assurance qualité mis en place permet une prestation conforme aux attendus La qualité des activités réalisées s'est améliorée L'agent répond au mieux aux besoins de ses clients internes L'agent sait bien qui fait quoi dans l'organisation du site La réactivité s'est améliorée	Non étudié en 1999 54% 51% 24% 52%
Partage d'expérience, retour d'expérience Taux de satisfaction sur le PEX et les échanges avec d'autres CNPE Taux de satisfaction sur l'organisation du REX	25% 31%
Projets de services et d'équipes Le projet de service sert la performance du site Depuis les projets de service et d'équipe, les performances se sont améliorées dans les activités quotidiennes L'apport du consultant dédié au service est déterminant, facilitant	Non étudié en 1999

Tableau 3.4 : Les résultats sociaux du site C en 1999

3.1.1.2.3 Situation globale des performances en 1999 sur le site C

Afin de comprendre au mieux la situation de 1999, il est intéressant de faire un bref rappel historique de la situation du site C.

Dans la mouvance des actions de grèves nationales récurrentes des années 80 et 90, le site C connaît jusqu'en 1995, des problèmes sociaux se manifestant notamment au sein des services Conduite. C'est dans ce contexte que le Directeur de site de l'époque réalise un travail important dont l'action a cherché à fédérer un collectif de Direction et à pacifier le site sur le plan social. L'année 1995 est quant à elle caractérisée par un renforcement, au plan national, des revendications, en lien avec le plan Juppé, les retraites, les mutuelles, l'emploi... Le site C, à l'instar de la plupart des autres sites, participe à ce mouvement.

Un nouveau Directeur de site en 1996 établit pour la période 1997-1999, le Plan Stratégique d'Unité avec comme orientations stratégiques : l'amélioration de la qualité d'exploitation, la contribution au développement régional et la progression dans la compréhension des enjeux de l'Entreprise.

Début 1997, dans le cadre de ce projet de site des réflexions sont entamées avec la mise en place de groupes de travail visant à optimiser l'organisation et la cohérence administrative.

En 1998, le Projet Conduite conjuguant les approches organisationnelles et techniques et positionnant l'homme au cœur des améliorations attendues, a pour ambition d'améliorer les résultats du site par une performance accrue et pérenne de la Conduite, mieux reconnue, mobilisée et responsabilisée.

Le site C possède en 1999 de bons résultats par rapport aux moyennes des autres sites du Parc, l'ambition de la Direction est alors la recherche du progrès permanent, le maintien des points forts et l'amélioration des points qualifiés comme étant plus faibles. Elle se met en quête de la performance durable. Sa conviction profonde, et celle de ceux qui l'accompagnent dans ce projet (équipe de consultant/chercheur dont nous faisons partie), est que les gains en performance peuvent se réaliser par les leviers managériaux. En effet, les résultats sociaux montrent un certain nombre de points à améliorer :

- L'implication des agents est moyenne,
- L'épanouissement professionnel et personnel des agents est à satisfaire,
- Les perspectives d'évolution ne sont pas réellement satisfaisantes,
- Les agents ne constatent que peu d'améliorations concernant leur situation professionnelle,

- La transversalité est un point mitigé,
- Les relations entre les agents et le management sont à conforter
- Il en est de même concernant l'écoute donnée aux agents par la Direction du site
- La circulation de l'information est à optimiser
- Enfin, le PEX et le REX sont des points à réinvestir.

3.1.1.3 Les données de 1999 des sites D et C

Type d'indicateurs technico-économiques	1999 sur le site D	1999 sur le site C
Indicateurs de sûreté nucléaire		
AAR/tr/7000h : Arrêt automatique du réacteur	0,78	0,22
NC-STE/tr: Non continuité de l'exploitation	3,5	1,5
ESS lignage/tr : Evènement significatif sûreté sur lignage	1,75	2
Nombre de départs feu	-	0
Indicateurs de production nucléaire		
Kd : Coefficient disponible	95,7 %	97,9 %
Kif : Coefficient d'indisponibilité fortuite	3,3 %	0,7 %
Kipr resp. site : Coefficient d'indisponibilité pour rechargement (recouplage), dû à un retard d'arrêt	32,2 j	4 j
Indicateurs de radioprotection		
Dose col. Totale/tr: dose collectée par tranche	1,34 HSv	0,95 HSv
Décl. C3/1000 C2: portique de détection	-	-
Indicateur environnemental		
Act. liq. rejetée/tr:	1,55 GBq	0,3 GBq
Indicateurs budgétaires		
Charges personnel	65,9 M €	67,5 M €
Achats hors arrêt de tranche	40,8 M €	37,3 M €

Tableau 3.5 : Intercomparaison des résultats technico-économiques des sites D et C en 1999

Sur le site D, les arrêts de tranche avaient lieu plutôt en hiver, c'est à cette saison que les coûts d'arrêts de tranche sont les plus élevés. Ce n'était ni le fruit du hasard ni en raison des intempéries mais à cause de la pression qu'exerçaient les agents de Conduite pour marquer leur mécontentement.*

Types d'indicateurs sociaux	1999 sur le site D	1999 sur le site C
Indicateurs objectifs		
Effectif	1153	1189
Taux de fréquence d'accidents du travail	7,6	7,6
Taux d'absentéisme	2,1	1,2%
Taux de syndicalisation	45%	35%
Nombre de jours de conflits	1500	-
Nombre de revendications	170	40
Nombre de démissions	15	3
Indicateurs de mesure de la satisfaction interne à portée individuelle		
Charge de travail		
Taux de satisfaction sur la charge de travail	11%	45%
Niveau de stress dans le travail		
Taux de satisfaction du niveau de stress dans le travail	13%	47%
Image de l'entreprise et du site		
Taux de satisfaction de l'image de l'entreprise E	64%	79%
Taux de satisfaction de l'image du site C	61%	76%
Implication et motivation		
L'implication et la motivation devraient être améliorées	95%	84%
Taux de motivation	42%	84%
Le supérieur hiérarchique crée un climat de motivation dans l'équipe	19%	34%
L'implication est un point fort	44%	52%
Actuellement, la prise en compte du Facteur Humain contribue à une meilleure prise en compte des composantes sociale, technique et organisationnel dans la réalisation des activités	32%	64%
Autonomie et créativité		
La créativité devrait être améliorée	76%	68%
Taux de satisfaction sur l'autonomie	53%	60%
Prise d'initiative		
Taux de satisfaction sur la prise d'initiatives	55%	63%
Perspectives d'évolution		
Taux de satisfaction sur les perspectives d'évolutions personnelles	16%	28%
L'épanouissement professionnel et personnel est favorisé	11%	18%
Le supérieur hiérarchique direct participe au développement des compétences des agents	36%	49%
Situation professionnelle		
Taux de satisfaction sur l'intérêt du travail	66%	73%
La situation professionnelle de l'agent est dégradée	71%	53%
La situation professionnelle de l'agent s'améliore	12%	22%

Types d'indicateurs sociaux	1999 sur le site D	1999 sur le site C
Indicateurs de mesure de la satisfaction interne à portée collective		
Qualité des relations sociales		
Les relations avec les autres équipes du service devraient être améliorées	72%	60%
Les relations entre agents et management sont caractérisées par une compréhension mutuelle	11%	23%
Les relations entre agents et management sont empreintes de respect	22%	33%
Taux de satisfaction des relations entre agents et hiérarchie directe	37%	60%
La direction du site est à l'écoute des agents	10%	13%
Taux de satisfaction sur la circulation d'information	9%	29%
Taux de satisfaction sur la prise en compte par la Direction des informations remontées par les agents	7%	19%
Dialogue social		
Taux de satisfaction sur la qualité du dialogue social	18%	33%
Qualité des relations transverses		
Les relations entre services sont caractérisées par une compréhension mutuelle	18%	37%
Les relations entre services participent aux bons résultats du site	31%	63%
Contrôle, rigueur		
Le contrôle est accepté, légitime et utile	52%	72%
La rigueur s'est améliorée	21%	52%
Qualité, réactivité		
Le système d'assurance qualité mis en place permet une prestation conforme aux attendus	Non étudié	Non étudié
La qualité des activités réalisées s'est améliorée	23%	54%
L'agent répond au mieux aux besoins de ses clients internes	22%	51%
L'agent sait bien qui fait quoi dans l'organisation du site	19%	24%
La réactivité s'est améliorée	29%	52%
Partage d'expérience, retour d'expérience		
Taux de satisfaction sur le PEX et les échanges avec d'autres sites	12%	25%
Taux de satisfaction sur l'organisation du REX	17%	31%
Projets de services et d'équipes		
Le projet de service sert la performance du site	Non étudié en 1999	Non étudié en 1999
Depuis les projets de service et d'équipe, les performances se sont améliorées dans les activités quotidiennes		
L'apport du consultant dédié au service est déterminant, facilitant		

Tableau 3.6 : Intercomparaison des résultats sociaux des sites D et C en 1999

3.1.2 La situation après l'intégration du modèle

3.1.2.1 Les performances du site D : évolution des résultats entre 1999 et 2003

Type d'indicateurs	1999	2003
Indicateurs de sûreté nucléaire		
AAR/tr/7000h : Arrêt automatique du réacteur	0,78	0,75
NC-STE/tr: Non continuité de l'exploitation	3,5	1
ESS lignage/tr : Evènement significatif sûreté sur lignage	1,75	1,5
Nombre de départs feu	-	3
Indicateurs de production nucléaire		
Kd : Coefficient disponible	95,7 %	96,7 %
Kif : Coefficient d'indisponibilité fortuite	3,3 %	2,2 %
Kipr resp. site : Coefficient d'indisponibilité pour rechargement (recouplage), dû à un retard d'arrêt	32,2 j	18 j
Indicateurs de radioprotection		
Dose col. Totale/tr: dose collectée par tranche	1,34 HSv	1,2 HSv
Décl. C3/1000 C2: portique de détection	-	0,2
Indicateur environnemental		
Act. liq. rejetée/tr:	1,55 GBq	0,38 GBq
Indicateurs budgétaires		
Charges personnel	65,9 M €	83,1 M €
Achats hors arrêt de tranche	40,8 M €	44,5 M €

Tableau 3.7 : Evolution des résultats technico-économiques du site D entre 1999 et 2003

Les indicateurs de sûreté nucléaire montrent des améliorations durant la période, exception faite du nombre de départs de feu (origine des incidents non facteur humain) : réduction des arrêts automatiques du réacteur, baisse du nombre des Non Continuités de l'exploitation et des Evènements Significatifs Sûreté sur lignage.

Les indicateurs de production sont en amélioration également ainsi que ceux de radioprotection et environnemental.

Nous notons que les charges de personnel augmentent, cela s'explique par la hausse de l'effectif.

Types d'indicateurs	1999	2003
Indicateurs objectifs		
Effectif	1153	1255
Taux de fréquence d'accidents du travail	7,6%	3,7%
Taux d'absentéisme	2,1%	1,1%
Taux de syndicalisation	45%	44%
Nombre de jours de conflits	1500	-
Nombre de revendications	170	51
Nombre de démissions	15	7
Indicateurs de mesure de la satisfaction interne à portée individuelle		
Charge de travail		
Taux de satisfaction sur la charge de travail	11%	37%
Niveau de stress dans le travail		
Taux de satisfaction du niveau de stress dans le travail	13%	38%
Image de l'entreprise et du site		
Taux de satisfaction de l'image de l'entreprise E	64%	71%
Taux de satisfaction de l'image du site C	61%	72%
Implication et motivation		
L'implication et la motivation devraient être améliorées	95%	57%
Taux de motivation	42%	84%
Le supérieur hiérarchique crée un climat de motivation dans l'équipe	19%	39%
L'implication est un point fort	44%	62%
Actuellement, la prise en compte du Facteur Humain contribue à une meilleure prise en compte des composantes sociale, technique et organisationnel dans la réalisation des activités	32%	61%
Autonomie et créativité		
La créativité devrait être améliorée	76%	49%
Taux de satisfaction sur l'autonomie	53%	67%
Prise d'initiative		
Taux de satisfaction sur la prise d'initiatives	55%	64%
Perspectives d'évolution		
Taux de satisfaction sur les perspectives d'évolutions personnelles	16%	24%
L'épanouissement professionnel et personnel est favorisé	11%	28%
Le supérieur hiérarchique direct participe au développement des compétences des agents	36%	42%
Situation professionnelle		
Taux de satisfaction sur l'intérêt du travail	66%	81%
La situation professionnelle de l'agent est dégradée	71%	42%
La situation professionnelle de l'agent s'améliore	12%	23%

Types d'indicateurs	1999	2003
Indicateurs de mesure de la satisfaction interne à portée collective		
Qualité des relations sociales		
Les relations avec les autres équipes du service devraient être améliorées	72%	51%
Les relations entre agents et management sont caractérisées par une compréhension mutuelle	11%	34%
Les relations entre agents et management sont empreintes de respect	22%	41%
Taux de satisfaction des relations entre agents et hiérarchie directe	37%	39%
La direction du site est à l'écoute des agents	10%	32%
Taux de satisfaction sur la circulation d'information	9%	28%
Taux de satisfaction sur la prise en compte par la Direction des informations remontées par les agents	7%	30%
Dialogue social		
Taux de satisfaction sur la qualité du dialogue social	18%	31%
Qualité des relations transverses		
Les relations entre services sont caractérisées par une compréhension mutuelle	18%	29%
Les relations entre services participent aux bons résultats du site	31%	44%
Contrôle, rigueur		
Le contrôle est accepté, légitime et utile	52%	71%
La rigueur s'est améliorée	21%	66%
Qualité, réactivité		
Le système d'assurance qualité mis en place permet une prestation conforme aux attendus	Non étudié	45%
La qualité des activités réalisées s'est améliorée	23%	43%
L'agent répond au mieux aux besoins de ses clients internes	22%	45%
L'agent sait bien qui fait quoi dans l'organisation du site	19%	44%
La réactivité s'est améliorée	29%	37%
Partage d'expérience, retour d'expérience		
Taux de satisfaction sur le PEX et les échanges avec d'autres sites	12%	23%
Taux de satisfaction sur l'organisation du REX	17%	33%
Projets de services et d'équipes		
Le projet de service sert la performance du site	Non étudié en 1999	57%
Depuis les projets de service et d'équipe, les performances se sont améliorées dans les activités quotidiennes		44%
L'apport du consultant dédié au service est déterminant, facilitant		41%

Tableau 3.8 : Evolution des résultats sociaux du site D entre 1999 et 2003

Les indicateurs sociaux dits objectifs et ceux caractéristiques de la satisfaction interne des salariés du site D montrent des améliorations notables entre les deux périodes.

3.1.2.2 Les performances du site C : évolution des résultats entre 1999 et 2003

Type d'indicateurs	1999	2003
Indicateurs de sûreté nucléaire		
AAR/tr/7000h : Arrêt automatique du réacteur	0,22	1,25
NC-STE/tr: Non continuité de l'exploitation	1,5	1
ESS lignage/tr : Evènement significatif sûreté sur lignage	2	0,5
Nombre de départs feu	0	1
Indicateurs de production nucléaire		
Kd : Coefficient disponible	97,9 %	94,1 %
Kif : Coefficient d'indisponibilité fortuite	0,7 %	4,6 %
Kipr resp. site : Coefficient d'indisponibilité pour rechargement (recouplage), dû à un retard d'arrêt	4 j	1,5 j
Indicateurs de radioprotection		
Dose col. Totale/tr: dose collectée par tranche	0,95 HSv	0,8 HSv
Décl. C3/1000 C2: portique de détection	-	0,6
Indicateur environnemental		
Act. liq. rejetée/tr:	0,3 GBq	0,45 GBq
Indicateurs budgétaires		
Charges personnel	67,5 M €	81 M €
Achats hors arrêt de tranche	37,3 M €	38,4 M €

Tableau 3.9 : Evolution des résultats technico-économiques du site C entre 1999 et 2003

L'indicateur AAR montre une légère dégradation en 2003. Pour autant, le professionnalisme des agents d'exploitation, des services Conduite, n'est pas remis en question sur ce point. En effet, les indicateurs de sûreté les plus significatifs des gestes Conduite par excellence (et illustrant souvent le moral des agents de Conduite) sont les Non Continuités d'exploitation et les Evènements Significatifs Sûreté sur lignage, or ces deux indicateurs connaissent des améliorations sur 2003 par rapport à 1999.

Même si les achats hors arrêts de tranche du site C en 2003 sont plus nombreux, nous constatons qu'ils restent bien maîtrisés. Les charges de personnel quant à elles augmentent ce qui est normal étant donné que l'effectif s'accroît également et compte 67 salariés de plus. Nous notons qu'en 2003, les sites D et C comptent un effectif quasi-semblable mais que les charges de personnel sont plus importantes au sein de D. Le site C a développé une véritable culture de maîtrise des dépenses, celles-ci semblent maîtrisées durablement.

Types d'indicateurs	1999	2003
Indicateurs objectifs		
Effectif	1189	1256
Taux de fréquence d'accidents du travail	7,6	3,3
Taux d'absentéisme	1,2%	1%
Taux de syndicalisation	35%	35%
Nombre de jours de conflits	-	-
Nombre de revendications	40	37
Nombre de démissions	3	2
Indicateurs de mesure de la satisfaction interne à portée individuelle		
Charge de travail		
Taux de satisfaction sur la charge de travail	45%	45%
Niveau de stress dans le travail		
Taux de satisfaction du niveau de stress dans le travail	47%	47%
Image de l'entreprise et du site		
Taux de satisfaction de l'image de l'entreprise E	79%	79%
Taux de satisfaction de l'image du site C	76%	76%
Implication et motivation		
L'implication et la motivation devraient être améliorées	84%	75%
Taux de motivation	84%	88%
Le supérieur hiérarchique crée un climat de motivation dans l'équipe	34%	46%
L'implication est un point fort	52%	82%
La prise en compte du Facteur Humain contribue à une meilleure prise en compte des composantes sociale, technique et organisationnel dans la réalisation des activités	64%	73%
Autonomie et créativité		
La créativité devrait être améliorée	68%	55%
Taux de satisfaction sur l'autonomie	60%	69%
Prise d'initiative		
Taux de satisfaction sur la prise d'initiatives	63%	72%
Perspectives d'évolution		
Taux de satisfaction sur les perspectives d'évolutions personnelles	28%	44%
L'épanouissement professionnel et personnel est favorisé	18%	28%
Le supérieur hiérarchique direct participe au développement des compétences des agents	49%	50%
Situation professionnelle		
Taux de satisfaction sur l'intérêt du travail	73%	82%
La situation professionnelle de l'agent est dégradée	53%	38%
La situation professionnelle de l'agent s'améliore	22%	24%

Types d'indicateurs	1999	2003
Indicateurs de mesure de la satisfaction interne à portée collective		
Qualité des relations sociales		
Les relations avec les autres équipes du service devraient être améliorées	60%	46%
Les relations entre agents et management sont caractérisées par une compréhension mutuelle	23%	35%
Les relations entre agents et management sont empreinte de respect	33%	46%
Taux de satisfaction des relations entre agents et hiérarchie directe	60%	74%
La direction du site est à l'écoute des agents	13%	31%
Taux de satisfaction sur la circulation d'information	29%	58%
Taux de satisfaction sur la prise en compte par la Direction des informations remontées par les agents	19%	38%
Dialogue social		
Taux de satisfaction sur la qualité du dialogue social	33%	35%
Qualité des relations transverses		
Les relations entre services sont caractérisées par une compréhension mutuelle	37%	49%
Les relations entre services participent aux bons résultats du site	63%	74%
Contrôle, rigueur		
Le contrôle est accepté, légitime et utile	72%	82%
La rigueur s'est améliorée	52%	53%
Qualité, réactivité		
Le système d'assurance qualité mis en place permet une prestation conforme aux attendus	Non étudié	42%
La qualité des activités réalisées s'est améliorée	54%	56%
L'agent répond au mieux aux besoins de ses clients internes	51%	61%
L'agent sait bien qui fait quoi dans l'organisation du site	24%	45%
La réactivité s'est améliorée	52%	52%
Partage d'expérience, retour d'expérience		
Taux de satisfaction sur le PEX et les échanges avec d'autres CNPE	25%	25%
Taux de satisfaction sur l'organisation du REX	31%	35%
Projets de services et d'équipes		
Le projet de service sert la performance du site	Non étudié	60%
Depuis les projets de service et d'équipe, les performances se sont améliorées dans les activités quotidiennes	en 1999	50%
L'apport du consultant dédié au service est déterminant, facilitant		62%

Tableau 3.10 : Evolution des résultats sociaux du site C entre 1999 et 2003

Les indicateurs sociaux tant ceux qualifiés d'objectifs que ceux caractéristiques de la satisfaction interne du site C montrent de nettes améliorations.

3.1.3 Les impacts des composantes du modèle sur la performance

3.1.3.1 En cycle de maturation / développement

Après avoir présenté l'évolution des résultats sur le site C entre 1999 et 2003, il est pertinent de notre point de vue de faire le lien entre ces derniers et les actions entreprises qui ont permis le maintien et l'amélioration des performances.

Nous faisons également état dans le tableau suivant des composantes du modèle qui sont prépondérantes et nous les relierons à certaines actions contributives aux performances technico-économique et sociale.

Nous rappelons les composantes du modèle en situation de maturation / développement afin de faciliter la lecture du tableau ci-après :

1. Management par les réseaux
2. Accompagnement externe
3. Projet Managérial
4. Nouveau rôle de la DRH / Conseil interne
5. Professionnalisation des managers
6. Management par les processus

Indicateurs	Résultats 1999 - 2003 ⁶¹	Actions contributives qui impactent les performances ⁶²	Composante du modèle (C) prépondérante
Indicateurs de sûreté	→	Projet de services et d'équipes sur la rigueur d'exploitation, les lignages, l'incendie	C3Projet Managérial
Indicateurs de production		Projets transverses Tranche En Marche et Arrêts de Tranche	C3 Projet Managérial C6 Management/les processus
Indicateurs de radioprotection		Projet d'équipe sur la radioprotection	C3 Projet Managérial
Indicateur environnemental		Projets d'équipes collaborant en transverse entre Conduite et Chimie, certification environnementale ISO 140001	C3 Projet Managérial C6 Management/les processus
Indicateurs budgétaires		Création d'une Direction Economique et Financière avec Projet de service	
Fréquence d'accidents du travail	↗	Challenge sécurité dans le cadre des projets de service	C3 Projet Managérial
Absentéisme	↗	Mobilisation plus grande du personnel avec les projets d'équipes	
Syndicalisation	→	Dialogue social étudié avec veille sociale organisée par observatoire social (DSI, BSI ⁶³)	C4 Rôle DRH/conseil interne
Jours de conflits	↗	Projet Conduite, Projet Maintenance, réseau Conduite, GEPP Conduite et Maintenance	C3 Projet Managérial C1 Management/les réseaux
Revendications	↗	Projet Conduite, Projet Maintenance, réseau Conduite, GEPP Conduite et Maintenance	C3 Projet Managérial C1 Management/les réseaux
Démissions	↗	Formation au management motivationnel, manager développeur de compétences	C5 Professionnalisation Mgers
Charge de travail	↗	Projet d'équipe portant sur l'organisation du travail, démarche qualité	C3 Projet Managérial C6 Management/les processus
Niveau de stress dans le travail	↗	Formation à la gestion du stress, projet d'équipe portant sur la délégation et l'organisation du travail	C3 Projet Managérial C5 Professionnalisation Mgers
Image de l'entreprise et du site	↗	Participation au GEPP, promotion à l'externe des bonnes pratiques et intégration REX	C1 Management/les réseaux
Implication et motivation	↗	Création des projets d'équipes et de services, groupes de travail, travail en transverse	C3 Projet Managérial
Autonomie et créativité	↗		C1 Management/les réseaux C1 Accompagnement externe
Prise d'initiatives	↗		
Perspectives d'évolution	↗	Projet Métiers Conduite, Maintenance, Tertiaire	C3 Projet Managérial C5 Professionnalisation Mgers
Situation professionnelle	↗	Projet d'équipe sur l'amélioration des conditions de travail	C3 Projet Managérial
Qualité des relations sociales	↗	Consolidation des collectifs de managers, veille sociale, réseaux de capteurs	C3 Projet Managérial C1 Management/les réseaux

⁶¹ Stagnation ou amélioration → ou ↗ des indicateurs de performance entre 1999 et 2003

⁶² Nous faisons figurer ces actions à titre d'exemples, elles ne sont pas exhaustives. La totalité des actions entreprises sont de l'ordre de 50 par service et par an.

⁶³ DSI et BSI : deux outils d'analyse sociale faisant partie de l'observatoire social du site C

Dialogue social	↗		
Indicateurs	Résultats 1999 - 2003	Actions contributives qui impactent les performances	Composante du modèle (C) prépondérante
Qualité des relations transverses	↗	Coopération entre métiers, Groupe Transverses d'Assurance Qualité	C1 Management/les réseaux
Contrôle, rigueur	↗	Plans d'actions dans les projets d'équipes et de service sur le contrôle	C6 Management/les processus
Qualité, réactivité	↗	Certification ISO 9000 v2000 de deux services, auto-évaluation EFQM	
Partage et retour d'expérience	↗	Participation au GEPP, promotion à l'externe des bonnes pratiques et intégration REX	C1 Management/les réseaux
Projets de services et d'équipes	NS	Création des projets d'équipes et de services, groupes de travail, travail en transverse	C3 Projet Managérial C4 Rôle DRH/Conseil interne

Tableau 3.11 : Les liens entre les actions entreprises et la performance obtenue sur le site C

3.1.3.2 En cycle de crise

De la même manière qu'en cycle de maturation / développement, en situation de crise, avec le cas du site D, les composantes du modèle peuvent être directement reliées aux indicateurs de performance et à des actions contributives de ces performances. C'est ce que nous résumons dans le tableau 3.2.

Nous rappelons les composantes du modèle en situation de crise afin de faciliter la lecture du tableau ci-après :

1. Accompagnement externe
2. et 2. bis Gestion et Management spécifique à la situation de crise
3. Management par les réseaux
4. Projet Managérial
5. Nouveau rôle de la DRH / Conseil interne
6. Professionnalisation des managers
7. Management par les processus

Indicateurs	Résultats 1999 - 2003 ⁶⁴	Actions contributives qui impactent les performances ⁶⁵	Composante du modèle (D) prépondérante
Indicateurs de sûreté	↗	Plan de Rigueur d'Exploitation Certification environnementale ISO 140001	C1 Accompagnement externe C2 2bis Management et Gestion de crise C4 Projet Managérial C7 Management/les processus
Indicateurs de production			
Indicateurs de radioprotection			
Indicateur environnemental			
Indicateurs budgétaires			
Fréquence d'accidents du travail	↗	Projet d'équipe sur l'amélioration des conditions de travail, la sécurité	C4 Projet Managérial
Absentéisme	↗	Mobilisation plus grande du personnel avec les projets d'équipes	
Syndicalisation	→	Dialogue social étudié avec veille sociale organisée par observatoire social (DSI, BSI ⁶⁶)	C5 Rôle DRH/conseil interne
Jours de conflits	↗	Projet Conduite, Projet Maintenance, certification du Tertiaire, GEPP Conduite, Maintenance, Tertiaire	C4 Projet Managérial C3 Management/les réseaux
Revendications	↗	Projet Conduite, GEPP Conduite et Maintenance	
Démissions	↗	Formation au management motivationnel, manager développeur de compétences	C6 Professionnalisation Mgers
Charge de travail	↗	Projets d'équipe portant sur l'organisation du travail, démarche qualité (certifications), formation des managers	C4 Projet Managérial C7 Management/les processus C6 Professionnalisation Mgers
Niveau de stress dans le travail	↗	Formation à la gestion du stress, projet d'équipe portant sur la délégation et l'organisation du travail	C4 Projet Managérial C6 Professionnalisation Mgers
Image de l'entreprise et du site	↗	Participation au GEPP, promotion à l'externe des bonnes pratiques et intégration REX	C1 Management/les réseaux
Implication et motivation	↗	Création des projets d'équipes et de services, groupes de travail, travail en transverse inter équipes et inter services	C4 Projet Managérial C3 Management/les réseaux C1 Accompagnement externe
Autonomie et créativité	↗		
Prise d'initiatives	↗		
Perspectives d'évolution	↗	Projet Métiers Conduite et Tertiaire, projets de services avec des plans d'actions sur l'avenir des métiers, formation de managers sur la gestion des compétences	C4 Projet Managérial C6 Professionnalisation Mgers
Situation professionnelle	↗	Projet d'équipe sur l'amélioration des conditions de travail	C4 Projet Managérial

⁶⁴ Stagnation ou amélioration → ou ↗ des indicateurs de performance entre 1999 et 2003

⁶⁵ Nous faisons figurer ces actions à titre d'exemples, elles ne sont pas exhaustives. La totalité des actions entreprises sont de l'ordre de 50 par service et par an.

Indicateurs	Résultats 1999 - 2003	Actions contributives qui impactent les performances	Composante du modèle (D) prépondérante
Qualité des relations sociales	↗	Consolidation des collectifs de managers, veille sociale, réseaux de capteurs	C5 Rôle DRH/Conseil interne C4 Projet Managérial C3 Management/les réseaux
Dialogue social	↗		
Qualité des relations transverses	↗	Coopération entre métiers, Groupe Transverses d'Assurance Qualité	C3 Management/les réseaux
Contrôle, rigueur	↗	Plans d'actions dans les projets d'équipes et de service sur le contrôle	C7 Management/les processus
Qualité, réactivité	↗	Certification ISO 9000 v2000 de deux services, auto-évaluation EFQM	
Partage et retour d'expérience	↗	Participation au GEPP, promotion à l'externe des bonnes pratiques et intégration REX	C3 Management/les réseaux
Projets de services et d'équipes	NS	Création des projets d'équipes et de services, groupes de travail, travail en transverse	C4 Projet Managérial C5 Rôle DRH/Conseil interne

Tableau 3.12 : Les liens entre les actions entreprises et la performance obtenue sur le site D

En synthèse, nous constatons que la performance globale est la résultante de la performance technico-économique et de la performance sociale. Notre modèle nous montre également que les indicateurs de la performance sociale sont étroitement liés entre eux. L'expérience nous a appris que la mise en œuvre d'une composante entraîne la création et la mise en application d'actions sur le terrain, ces actions peuvent être à la fois mesurables par des indicateurs sociaux et par des indicateurs technico-économiques.

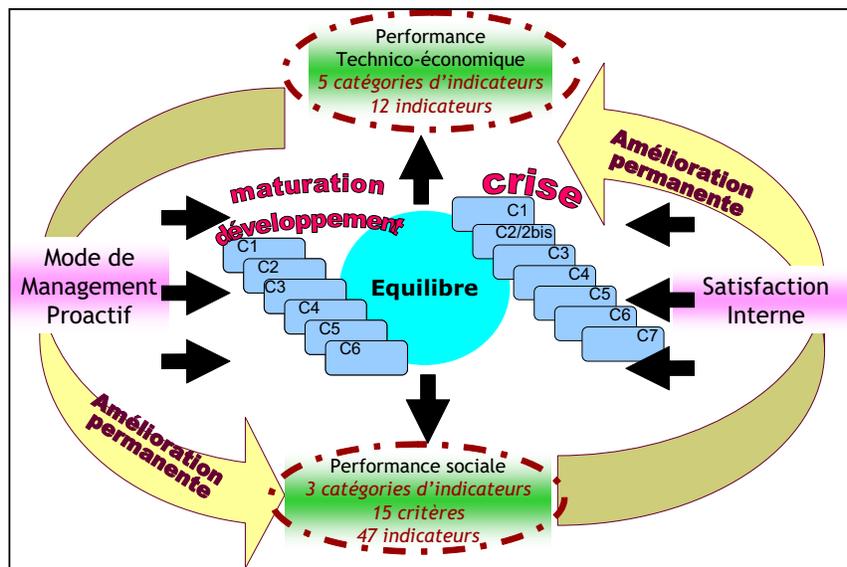


Figure 3.2 : La Performance globale selon les cycles maturation/développement ou crise

⁶⁶ DSI et BSI : deux outils d'analyse sociale faisant également partie de l'observatoire social du site D

Il nous paraît intéressant de mettre en évidence les retours d'expérience possibles suite à la mise en application de notre modèle. C'est ce que nous exposons dans la sous-partie suivante (3.2).

3.2 Les retours d'expérience

Nos retours d'expérience portent sur le management. Notre premier retour d'expérience concerne la mise en réseau de site, le deuxième porte sur la situation de crise et le troisième fait état de la posture managériale adaptée au mode de management Proactif.

L'exposé de ces trois retours d'expériences nous permet d'analyser plus amplement les singularités de notre modèle.

3.2.1 Premier retour d'expérience : à propos de la mise en réseau

3.2.1.1 Regroupement thématique des mythes et des avantages de la mise en réseau

La formation et la vie d'un réseau d'unités au sein du Parc Nucléaire nécessitent de connaître les mythes fondateurs et leurs origines afin de les décoder et de pouvoir mettre en place les stratégies adéquates.

Au sens strict, les mythes sont des contes populaires mettant en scène des êtres surhumains et des actions remarquables. Ils sont caractérisés par le fait que, sous couvert de la légende, ils expriment les principes et les valeurs de la société dans laquelle ils sont transmis et, plus généralement, y transparaît la structure de l'esprit humain. De part cette caractéristique, les mythes sont des éléments de l'inconscient collectif, ils véhiculent des peurs et des croyances qui fonctionnent en totem culturel et psychologique. Les mythes ont pour vocation d'expliquer l'univers et le sens de la vie. Dans ce sens, ils sont fondateurs, protecteurs et toutes les cultures en véhiculent.

Examinant la relation entre mythe et société, Émile Durkheim puise dans les cultures aborigènes d'Australie et affirme que les mythes sont la réaction des individus face au phénomène social : ils expriment la façon dont la société se représente l'humanité et le monde, et constituent un système moral, une cosmologie et une histoire. Affinant cette conception sociologique du mythe, Bronislaw Malinowski dote le mythe d'une fonction indispensable, celle d'exprimer, d'améliorer et de codifier les croyances. Garant de la moralité, le mythe

contient les préceptes destinés à guider l'individu. Si la signification sociologique du mythe est unanimement acceptée, elle n'implique pas cependant que le mythe soit compris comme une fonction de la société humaine.

On peut considérer schématiquement que le développement d'un mythe est circulaire dans la mesure où il est basé à la fois sur un constat de la décadence du présent et sur un idéal du passé vers lequel on veut revenir, c'est là qu'il s'active.

Même si les récits du mythe et des croyances sont tenus pour vrais par le narrateur et son public, il est important de retenir pour la suite de cet exposé que les mythes sont une construction de l'esprit qui ne repose pas sur un fond de réalité tout à fait objectivé et actuel mais ils influencent pourtant la vie sociale, les acteurs sociaux et notre adaptation au réel.

En entreprise, les mythes sont ancrés au plus profond de la culture de l'entreprise. Pour appréhender les mythes organisationnels, il est donc essentiel de se référer à la culture d'entreprise (figure 3.3).

La culture d'entreprise est l'ensemble des règles formelles et informelles qui régissent les comportements, les raisonnements et les croyances collectives.

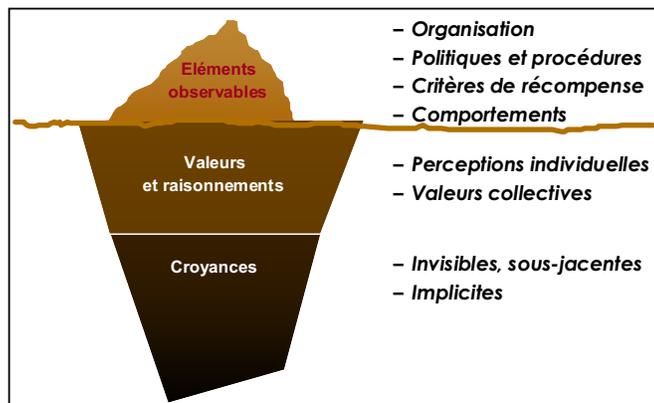


Figure 3.3 : Les valeurs, les croyances, les mythes⁶⁷

⁶⁷ Schéma issu du module de formation conduite de changement créé et animé sur les sites D et C au cours de nos expérimentations.

Le tableau ci-dessous reprend les mythes que nous avons identifiés lors d'une mise en réseau d'acteurs appartenant à la même culture d'entreprise ainsi que notre interprétation associée pour chacun d'entre eux.

<ul style="list-style-type: none"> - Les acteurs font du PEX naturellement - Les acteurs font du REX naturellement 	<p>Pas naturel, cela doit être organisé, fédéré, organisé</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Il suffit d'organiser et d'inscrire les personnes pour que ça fonctionne en mode réseau 	<p>Partage de valeurs, historique entre les gens <i>intuitu personae</i>, expériences communes, choix mutuel des acteurs, volonté d'être ensemble, absorption des nouveaux petit à petit et nécessité d'avoir un noyau dur de membres</p>
<ul style="list-style-type: none"> - La mise en réseau n'est rien d'autre qu'un groupe de travail 	<p>Les personnes sont volontaires, se sont choisies et viennent aussi pour nouer des liens sociaux, notion de plaisir. L'inter site, l'inter niveaux hiérarchiques, l'inter disciplinarité, l'ouverture externe caractérisent le réseau GEPP et le situent bien au-delà d'un simple groupe de travail.</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Le réseau spontané agit contre les acteurs qui ne sont pas actifs 	<p>Le réseau travaille pour l'innovation et pas contre les non-membres. L'innovation peut être menaçante car elle peut générer du changement et donc des résistances</p>
<ul style="list-style-type: none"> - On peut faire du réseau entre pairs 	<p>Pour que ce soit un réseau efficace en terme d'innovation, il faut une représentation de tous les niveaux hiérarchiques et de tous les métiers ; même si un réseau entre pairs a de l'utilité mais, est plus centré sur de l'échange de pratiques, la réassurance, l'acculturation et l'appropriation des politiques / outils/ démarches si la Direction est associée.</p>
<ul style="list-style-type: none"> - La mise en réseau n'a pas besoin de la Direction 	<p>C'est vrai pour le lancement, plus il est spontané et mieux il fonctionne ; mais quand il mûrit et se développe s'il n'est pas soutenu implicitement ou explicitement il peut être mis en danger. C'est plus facile de le casser que de le laisser émerger ; c'est renforcé par la culture d'obéissance du parc. Cela renforce un mythe, un fantasme, qui est aussi une pratique : l'entrée en résistance, en clandestinité.</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Le réseau se sert de ses membres à son profit et l'entreprise n'est pas gagnante 	<p>Le réseau est professionnalisant pour tous les acteurs, il fait prendre de la hauteur de vue, cela confronte à d'autres réalités, d'autres métiers, d'autres logiques. De plus, la production collective est plus riche que la production individuelle. Il crée le décalage en matière de projet et donne envie de faire. Il montre également les vrais difficultés.</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Le réseau ne coûte rien économiquement 	<p>Le réseau coûte économiquement : Les agents doivent se libérer, se déplacer, être accueilli, il faut organiser la convivialité, il faut préparer les échanges, animer les séances, prolonger les apports et recommencer continuellement.</p> <p>Le réseau ne se substitue pas à d'autres instances d'échanges officielles et ne doit pas apparaître comme un pis aller.</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Le réseau clone les démarches 	<p>Il les met en cohérence, il permet de tester et de déployer des pratiques différentes pour une même finalité se faisant il permet de réaliser des économies substantielles puisqu'il embarque en interne le Partage d'EXpérience et le Retour d'EXpérience. Il évite également de réinventer l'eau chaude simultanément en plusieurs endroits et permet des économies d'échelle et des gains de productivité.</p>

<p>- Le réseau règle tous les problèmes, il est magique. En faire partie est la solution</p>	<p>Dans un réseau on trouve ce qu'on y met, ce que les personnes y investissent. Si chacun ne vient que pour se servir le réseau périclite. Par ailleurs, la production du réseau étant de nature innovation et projet, elle ne produit pas de recettes de cuisine au problème opérationnel du moment. Enfin, ce qui est applicable sur un site ne l'est pas forcément sur un autre, dans tous les cas pas de même manière, pas selon les mêmes modalités.</p>
<p>- Toute puissance et magie du consultant du réseau; il va me donner des recettes, je vais trouver des réponses à toutes mes questions, il suffit d'être à son contact pour progresser, il sait tout, ... - Il manipule - Il fait à la place de et se rend indispensable - On n'en a pas besoin, on sait faire tout seul.</p>	<p>C'est un mythe un peu agressif et quelque peu classique. L'identifier et le comprendre protègent aussi le consultant contre la toute-puissance.</p>
<p>- La mortalité du réseau spontané</p>	<p>Même l'organisation officielle n'est pas en mesure de mettre fin à un réseau spontané en créant une instance regroupant ces membres. Par exemple, une réunion chef de service officieuse ne sera jamais remplacée et ne produira pas les mêmes effets qu'une réunion officielle visant à cadrer et à encadrer.</p>

Tableau 3.13 : Les mythes et leurs interprétations dans la mise en réseau

3.2.1.2 Ce que le réseau permet de créer

3.2.1.2.1 L'appui-conseil interne / externe sur d'autres sites et le déploiement des projets

L'appui-conseil

Les composantes de notre modèle « Accompagnement externe » et « Nouveau rôle de la DRH / Conseil interne » sont impulsées par la mise en réseau. Elles permettent aux sites de disposer, en partenariat étroit avec leurs propres ressources d'appuis internes, d'une équipe de Consultants pour aider à déployer le Management par la Qualité et les Projets transverses Conduite, Maintenance et Tertiaire dans leur dimension Managériale, RH et animation des métiers. L'objectif de ces projets est de faire progresser les performances du site en matière de management, de maîtrise des coûts, de sûreté, de prévention des risques et de qualité d'exploitation. Ces progrès passent par une meilleure prise en compte du MPQ, du Facteur Humain, des Ressources Humaines et par l'amélioration de la qualité des activités courantes, tant au niveau des pratiques individuelles et collectives que des méthodes de travail au quotidien.

Il s'agit ainsi d'impliquer plus directement les équipes dans l'analyse du niveau de qualité de leurs activités et dans la détection et la correction des dysfonctionnements qu'elles perçoivent. Des valeurs de références communes et reconnues sont développées. Elles permettront de

guider ou de faire évoluer les comportements quotidiens, pour améliorer les performances du site.

Comme nous l'avons vu dans la description des composantes de notre modèle au cours de la Partie 2, cette mission a pour vocation trois axes principaux :

1. L'appui conseil aux chefs de service et aux MPL à la mise en place du Management par la Qualité au travers des projets de services et des projets d'équipes dans leur dimension Managériale, RH et animation des métiers, en intégrant les principes fondamentaux :
2. La conduite d'action de benchmarking, la mise en réseau via les GEPP et les interventions de professionnalisation.
3. Recherche et développement, mise à disposition des méthodes et des outils d'intervention.

Dans le déploiement des projets, sur la base des quatre axes d'intervention évoqués ci-dessus, les interventions des consultants recouvrent les champs suivants :

Assistance à Maîtrise d'ouvrage du projet - pilotage et suivi

- Aider à définir une méthode générale d'approche,
- Proposer un pilotage de projet,
- Suivre la mise en œuvre de la méthode proposée et les évolutions,
- Suivre les réajustements socio-organisationnels,
- Evaluer les répercussions des décisions prises sur l'organisation,
- Contribuer à mesurer et quantifier les résultats.

Information et motivation

- Aide à l'information générale (enjeux, stratégie, méthodologie, cible...),
- Favoriser la motivation autour du projet,
- Favoriser l'appropriation par les acteurs,
- Participer et faciliter la communication.

3. Assistance et conseil

- Accompagner les projets, les services et les équipes,
- Caractériser les engagements hiérarchiques,
- Définir les responsabilités et les rôles de chacun,
- Aider à déployer les projets qualité des services,
- Conduire les diagnostics socio-managériaux, les enquêtes satisfaction client,
- Aider à déployer l'animation des métiers,
- Aider à mettre en place les outils de la qualité,
- Aider à déployer les projets RH,

- Co-animer les projets d'équipes,
- Aider à assurer le suivi et les revues de projets.

4. Formalisation du REX et Benchmarking interne et externe

- Intercomparaisons et mise en réseau entre Unités,
- Séminaires, visites d'entreprises,
- Connexion avec le Parc Nucléaire...

5. Développement des outils de référence de la démarche :

- Fil rouge projet de Service, projet d'équipe
- Auto Diagnostic, Analyse de risques,
- Diagnostic socio-managérial,
- Diagnostic Management de la Sûreté,
- Baromètre Satisfaction Interne,
- Baromètre Nouvel Embauché,
- Auto Évaluation,
- Cartographie Socio-managériale,
- Cartographie Potentiel/Compétence,
- Cartographie d'équipe,
- Evaluation, 180° et 360 °
- Techniques d'entretiens et d'audit,

Les cellules d'appui-conseil

Les cellules d'appui-conseil sont composées de consultants internes et/ou externes.

Les consultants internes et externes interviennent en appui conseil auprès de la ligne hiérarchique pour le déploiement du projet managérial, afin de contribuer au fonctionnement global du management, au développement d'une dynamique de changement culturel et à la démarche qualité nécessaire à la pérennité d'une industrie de production d'électricité nucléaire, placée dans un environnement instable et turbulent.

La mixité des consultants au sein des cellules permet de :

- réaliser un transfert de compétences sur les outils et les méthodes des sciences sociales
- s'ouvrir sur d'autres organisations par du PEX et du benchmarking.

3.2.1.2.2 Le déploiement de la mise en réseau en interne, sur le site : le cas des MPL

La mise en place d'un réseau MPL, réseau officiel, est possible s'il existe une demande formulée par les MPL. Cette demande peut s'exprimer lors des séminaires de sensibilisation (lancement du dispositif de professionnalisation) et répond à un souhait d'un espace d'échanges et un besoin de cohérence et de rencontre.

Le réseau MPL permet de prendre du recul et organiser le PEX. Ce réseau, outre les MPL est également composé de consultants pour animer et enrichir les débats. Par ailleurs, afin d'élargir le champ de vision des conférenciers et/ou des managers d'autres entreprises peuvent également apporter leur contribution.

Des valeurs permettent de garantir aussi le bon fonctionnement du réseau MPL. Nos expériences sur les sites ont montré que la convivialité et l'égalité de dignité entre participants étaient des conditions de réussite. Par exemple, les dîners - débats de clôture, en présence d'un membre de la Direction étaient très appréciés des participants, permettaient de répondre à leurs attentes et de créer du lien.

Les principaux points forts relevés par les membres de réseau MPL sont; tout d'abord, le mixage Filières/Populations (anciens / nouveaux MPL / filières métier). C'est un impératif facilitant pas nécessairement facile à organiser; mais indispensable à la richesse des échanges. Ensuite, le réseau ne produit pas de théorie, mais des idées, du vécu et des témoignages, de plus, les conférences permettent de donner une dimension supplémentaire aux échanges. Enfin, les MPL sont l'objet d'un investissement et sont ainsi acteurs du changement.

Le réseau est parfois un exutoire nécessaire car il n'existe pas d'autre lieu pour le faire, bien qu'il faille stopper pour construire, ici le rôle du consultant/animateur est essentiel. L'engagement de la direction peut par moment irriter, inquiéter... mais il rassure et fait plaisir.

3.2.1.2.3 Les diagnostics : exemple du Diagnostic Satisfaction Interne

Objectifs

L'hypothèse qui sous-tend les démarches visant à améliorer l'état de satisfaction des acteurs de l'entreprise, tient au fait qu'investir sur l'homme au travail, c'est investir durablement sur la performance. Formulé différemment, nous dirons qu'il est aujourd'hui établi que la performance d'une entreprise est étroitement corrélée au degré de satisfaction des hommes qui y travaillent. Ce résultat est notamment attesté par les travaux du psychosociologue E.

Mayo à la Western Electric de Chicago. Ces travaux ont mis en évidence la relation entre la productivité de chaque travailleur et la satisfaction (estime de soi, valorisation individuelle, responsabilisation, cohésion d'équipe...) qu'il retire de son travail⁶⁸.

Nous avons fait le choix d'appréhender l'état de satisfaction du personnel en utilisant un outil : l'enquête par questionnaire. Cet outil présente l'avantage d'établir une mesure quantitative, partagée et représentative puisque construite sur la base d'un échantillonnage conforme au sociogramme du site.

Le DSI permet donc au travers de l'enquête de : mesurer rétrospectivement ce qui s'est passé, appréhender le réel (bilan actuel) et aborder et anticiper l'avenir (prospective).

L'état des lieux obtenu complète les diagnostics existants grâce à une vision de l'état de l'entreprise et facilite la construction du futur au travers de plan d'actions les plus concrets.

En outre, le fait que cette enquête se fonde sur les représentations mentales, sur le vécu des salariés en fait un outil supplémentaire. Il permet à la direction d'un site d'objectiver les remontées d'informations dont elle peut disposer par ailleurs : syndicats, hiérarchie de proximité et capteurs divers...

Le diagnostic permet alors d'objectiver une situation, de sortir de la subjectivité des représentations parfois décalées du réel, dans le sens où il s'appuie sur une méthodologie issue des sciences sociales, qu'il est fondé sur un échantillon représentatif (méthode des quotas) et que le taux de fiabilité des réponses est testé.

L'analyse statistique permet de constituer une base de données sociales (niveau et facteur de satisfaction socio-managériale) qui permet de mesurer dans le temps les évolutions de l'entreprise à travers une pratique répétée et inter-comparée. Ainsi le management peut identifier les risques et les conditions de mise en œuvre du Management Par la Qualité.

Enfin, le Diagnostic de Satisfaction Interne permet de mettre à plat une vision de la satisfaction interne des agents de site, en distinguant les différents acteurs : pôles, collègues, ligne managériale. Appréhender la satisfaction des salariés consiste à mesurer la perception qu'ont les salariés des actions engagées.

⁶⁸ De nombreux universitaires ont poursuivi les recherches sur cette thématique; nous pouvons citer notamment David Ouahnouna, thèse en 2004 au LCPI/ENSAM.

Le concept est bâti sur trois champs d'investigation : l'organisation (Groupe, site...), le travail et l'individu. Le schéma ci-après présente les 3 champs d'investigation du concept et leurs caractéristiques :



Figure 3.4 : Le concept de satisfaction interne

D. OUAHNOUNA (2004)

Appréhender la satisfaction des salariés consiste aussi à mesurer la perception des salariés sur l'entreprise. La question est de savoir si les salariés comprennent les orientations de l'entreprise, si elles s'inscrivent dans son projet, s'ils sont satisfaits de l'image externe de l'entreprise... La troisième dimension du concept étudie le champ du travail. Son intérêt, le climat social, les relations interpersonnelles, les relations hiérarchiques sont autant de facteurs de satisfaction ou d'insatisfaction que mesure le DSI.

Tout le monde pourra se rappeler qu'à des moments de sa vie « personnelle » plus où moins difficiles, ses performances au travail s'en sont trouvées affaiblies. Si vous le savez, si l'entreprise le sait, il en reste néanmoins un fait : l'entreprise aujourd'hui ne peut qu'en mesurer les effets. Elle ne peut accéder à l'intimité des salariés. Aussi, au travers de l'enquête DSI, seuls certains points observables sont mis en exergue. Ils portent par exemple sur la charge de travail, la charge mentale ou le niveau de stress de l'individu... Autant de critères qui influent directement sur l'état de satisfaction personnel et les performances individuelles, collectives et organisationnelles comme nous avons pu le mesurer au sein de notre modèle avec les indicateurs sociaux.

Pour finir, la présentation des trois dimensions du concept de satisfaction interne qui vient d'être faite appelle deux remarques complémentaires. Premièrement, le poids de chaque facteur dans la détermination de la satisfaction interne varie selon les personnes.

Deuxièmement, les environnements économiques, juridiques et technologiques influent aussi sur le niveau de satisfaction interne. En conséquence, si l'enquête permet d'obtenir des résultats quantitatifs, l'interprétation de ces résultats devra impérativement tenir compte de ces éléments contextuels.

Finalités

Les 5 finalités de la mesure de satisfaction interne peuvent être définies comme suit :

1. Anticiper et prévenir les conflits. Les mesures de satisfaction interne permettent de détecter et de comprendre d'éventuels écarts entre les perceptions des salariés, les perceptions des Organisations Syndicales et les perceptions de la Direction. Pour cela, le questionnaire projectif est proposé et renseigné par les membres du Comité de Direction. Il constitue une base de données directement exploitable pour détecter ces écarts, susceptibles de participer à la genèse de conflits. Aussi, le DSI permet de faire une analyse de risque de conflit, d'anticiper et de prévenir. Il est à noter en revanche qu'il ne constitue pas une démarche prédictive.
2. Conduire et accompagner le changement en proposant une mesure de ce qui est acquis en terme de changement (par exemple : positionnement des salariés sur la satisfaction client) et de ce qu'il reste à faire évoluer (développement international, système de retraite...).
3. Professionnaliser le management. Cette démarche implique de fait une sensibilisation des managers à la dimension de la satisfaction interne. Elle est professionnalisante car elle permet aux managers de mieux appréhender la complexité du concept et aussi, d'être connectés plus fortement au terrain notamment aux moments forts que sont les restitutions des résultats de l'enquête.
4. Promouvoir l'innovation socio-managériale et ceci par rapport aux champs qu'ouvre le diagnostic en matière de domaines d'actions répondant aux problématiques soulevées par les salariés.
5. Réguler l'information et la communication, particulièrement en donnant un espace possible de discussion entre la Direction, les salariés et les partenaires sociaux autour des véritables enjeux et non plus seulement à partir des perceptions de chacun.

Ces exemples de production du réseau sont le fruit de la connexion, sur le terrain des expérimentations, entre les Groupes d'Echanges sur le Progrès Permanent et le déploiement de démarches opérationnelles (Projet Managérial, Management Par les Processus, ...). Il ne peut y avoir de réseau sans expérimentation par les sites et sans matière à partager.

En définitive, le tableau ci-après synthétise d'une part, les principales conditions de réussite, c'est-à-dire les clés pour que le réseau spontané vive et d'autre part, les alertes, ce que/qui peut mettre en péril le réseau.

<i>Les conditions de réussite</i>	<i>Les alertes, ce que/qui peut mettre en péril le réseau</i>
<ol style="list-style-type: none"> 1. la finalité et les objectifs (directs et indirects) du réseau sont clairs 2. une déontologie est affichée (respect de chacun, l'écoute réciproque, la transparence...) 3. Le réseau est convivial, il permet de créer du lien 4. un réseau vient en complément des organisations existantes (et non en substitution) 5. un réseau permet l'échange d'idées, le partage de points de vue, la mise en débat 6. un réseau s'inscrit dans la durée (conduite de changement, évolution d'une culture) 7. le présentisme des membres permet de garantir le rythme de vie du réseau 8. un réseau est composé d'un noyau dur de relations interpersonnelles formant une colonne vertébrale 9. un univers et un contexte d'impératif de changement avec de forts impacts sur les hommes et l'organisation encouragent le réseau 10. être en réseau c'est être différent sans être effrayant : il faut être capable de remettre en cause les pratiques anciennes tout en restant cohérent avec la culture de l'entreprise 11. Hétérogénéité des membres du réseau (métiers, niveaux hiérarchiques) pour comprendre les contraintes des autres et arriver à changer les rôles avant de changer les comportements 12. un réseau est un dispositif professionnalisant pour ses membres (apprendre de l'autre) 13. un réseau se pilote de l'intérieur 14. les membres du réseau interviennent à titre personnel (quel que soit le métier, le collègue) sur cooptation 15. le profil des membres du réseau est le suivant : volontaire, intuitif, proactif, réactif, dynamique, impliqué, innovant, prêt à prendre des risques, capable de remises en question, tolérance au changement, capacité à travailler avec un consultant, sensibilité à la problématique de l'homme au travail 16. le réseau est en lien avec les entités nationales dans un objectif de coopération afin d'intégrer les réflexions des sites aux problématiques traitées au niveau national 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Enfermement dans le réseau, faible alimentation du réseau (risque d'essoufflement), monoculture du réseau (pensée unique) et dégénérescence du réseau 2. Des réunions mal préparées où les membres ont le sentiment de s'ennuyer 3. La périodicité des réunions mal définie : trop longue et le réseau s'essouffle, trop courte et c'est l'efficacité du réseau qui est remise en cause avec une même conséquence : les membres ne viennent plus 4. Pas de budget alloué pour l'organisation des échanges 5. Le manque de connexion entre les réseaux – les expérimentations – les projets 6. La non-concrétisation des projets. La non-réussite des membres, « <i>au service du changement et de la performance, sans engendrer le chaos</i> » 7. Un réseau à durée de vie limitée, dans ce cas c'est un groupe de travail ! 8. Marginalisation des autres (hors réseau), incompréhension et inquiétude des non membres 9. Manque de soutien de la Direction voire trop de dirigisme et d'interventionnisme de sa part 10. Un turn-over élevé des membres 11. Faire du marketing de soi et du site (de l'entreprise) auquel on appartient 12. Le mauvais profil d'un membre : individu qui a besoin de sécurité, qui est dans le statut quo, anxieux, conservateur, « obéissant », peu autonome

Tableau 3.14 : Les conditions de réussite et les risques dans la mise en réseau

3.2.2 Deuxième retour d'expérience : à propos de la situation de crise

3.2.2.1 Les mythes en situation de crise

Face à l'annonce de nouvelles traumatisantes, un certain nombre de comportements et d'attitudes peuvent émerger. Ils illustrent souvent une difficulté à voir le réel, à le vivre, à l'affronter et expriment également un doute dans la capacité à le dépasser voire même parfois, ils portent inconsciemment la « peur croyance » de la condamnation et de la fin.

Nous n'allons pas ici reprendre toutes les étapes qui caractérisent les attitudes et comportements des individus face au changement et à la crise mais nous allons illustrer et montrer le lien entre ces différentes étapes et les mythes.

Ces derniers fonctionnent par le biais des croyances et inhibent l'action car ils ralentissent l'adaptation à la crise. Plus la prise de conscience et l'acceptation sont tardives, moins l'action corrective à court terme peut être menée et plus la stratégie moyen et long terme est difficile à définir et à partager avec les acteurs concernés. Le management de la crise s'en trouve gravement compromis.

Nous allons présenter ci-dessous un certain nombre de mythes protecteurs que nous avons rencontrés lors de l'expérience d'accompagnement de site confronté à une problématique de changement brutal et menaçant. Consciemment ou inconsciemment, ce site (dirigeants, acteurs sociaux, salariés...) a activé des défenses qu'il a renforcées par des références à des mythes soit fondateurs soit créés et forgés dans le moment pour faire face à de fortes déstabilisations.

Dans ce cas, ce qui est en jeu, c'est :

- la capacité à voir le réel, à l'accepter et pour ce faire, le comprendre,
- donc rechercher, identifier et partager les causes profondes en visant l'appropriation collective dans un temps sociologique commun le plus court possible pour toutes les typologies d'acteur,
- puis sur cette base, penser et réfléchir une stratégie court, moyen et long terme de gestion et management de crise, et la déployer.

Nous avons identifié quelques mythes qui ont pesé dans l'histoire du déroulement de la crise du site D. Rappelons que ce vécu est naturel, toutes les entreprises peuvent y être confrontées.

Le savoir et l'identifier permet de mieux le gérer et de le prendre en compte mais il n'existe pas de « vaccin » qui puisse s'en préserver.

1. Notre taille nous protège et notre passé est notre garantie

Ces deux mythes forgent une croyance qui flirte avec l'immortalité et l'invulnérabilité.

La croyance agit comme un vaccin tout puissant pluri-spectral total et intemporel. Les racines psychologiques sont liées à un ancrage dans le passé et dont le lien est clair avec le rôle symbolique joué par les parents. Les racines sont aussi culturelles puisque par exemple pour une entreprise comme EDF, le « formidable » passé de l'entreprise, s'il est fédérateur, agit aussi comme un totem qui protège les acteurs.

Dans le cadre de la crise, ces défenses sont puissamment activées dans les étapes de sidération, de déni, et de révolte. Le verbatim recensé à ce moment là est le suivant : « *ce n'est pas possible..., pas vrai..., pas juste..., pas mérité...,* ».

L'organisation ou les individus espèrent se « réveiller » de ce « cauchemar », c'est le cas pour la direction, le management, le site voire même pour l'organisation elle-même. Cette typologie de croyances et de mythes induit et conduit à l'inertie, à la non-action. La sidération est d'autant plus grande et sa durée plus importante.

2. Les entreprises excellentes n'ont pas de crise

Cette défense agit sur les mêmes étapes que les deux mythes précédents. Ce qui est activé ici c'est la croyance que l'excellence protège de tout, qu'être premier préserve de la chute ou de la « glissade ». De plus, cette croyance en implique une autre, c'est de penser qu'avoir atteint l'excellence protège parce qu'on ne « mérite pas » de chuter...alors que les « mauvais » eux le « méritent » plus. Les entreprises excellentes qui ont été confrontées à la crise expriment souvent le verbatim suivant :

- avant la crise « *ça ne peut pas nous arriver...à nous* »,
- et quant la crise survient « *ce n'est pas possible que cela nous arrive à nous...qu'a t-on fait pour mériter cela...* »

Cette dernière question renvoie d'ailleurs à la culpabilité judéo-chrétienne qui renforce elle aussi la tétanie, la sidération et l'incapacité à agir.

Pour les entreprises excellentes, la crise est toujours difficile car elles n'ont pas été « musclées », éprouvées par l'épreuve puisqu'elles n'ont expérimenté, vécu que des périodes succès. Or en terme de performance, s'il existe bien une dynamique de la victoire, il est connu

et bien admis qu'il est très difficile de se maintenir au plus haut niveau. A côté de la dynamique de la victoire, il existe une spirale de la défaite qui peut emporter l'entreprise très vite. Sur le site D, cette défense a été activée autour de la question « *comment est-il possible qu'on en soit arrivé là ?* » Souvent cette question précède une autre défense, celle du bouc émissaire, caractérisée par l'interrogation « *qui est responsable ?* »

De plus, une des défenses mobilisées est souvent une réaction de l'organisation qui s'érige en citadelle et mobilise un véritable esprit de forteresse. On ne veut pas voir les signaux faibles, on se coupe de l'externe, on nie le réel et au mieux on recherche le bouc émissaire tout en chargeant de tous les maux le révélateur de la crise. Si c'est la presse, elle cherche à vendre du papier, mais cela peut être aussi l'Etat via le gouvernement qui abandonne le nucléaire aux lobbies ou, la direction qui veut faire pression sur les agents et les Organisations Syndicales. En prendre conscience et entamer un travail de deuil, c'est aussi intégrer l'irrationnel de façon à pouvoir affronter le réel.

Enfin, ce mythe bloque également l'accession à la compréhension que la crise, et c'est notre point de vue épistémologique, est aussi une opportunité de progrès. De la souffrance, de l'épreuve, naît souvent la maturité et c'est aussi ainsi que se construit l'excellence.

3. Les crises n'arrivent qu'aux autres

Cette défense est souvent activée en amont de la phase d'impact. Elle fait partie du corpus de croyances.

Elle sonne comme pour dire « *cela ne nous arrivera pas... , pas à nous* », elle exprime aussi quelque chose de plus difficile, inconsciemment : « *pourvu que ça n'arrive qu'aux autres ...* », personne ne veut voir sur sa tête l'épée de Damoclès...

Comme si, le fait que telle ou telle unité soit en crise puisse protéger les autres. L'adage populaire dit bien « *la foudre ne retombe jamais au même endroit* ». Nous ne sommes pas compétents pour discuter cet adage scientifiquement mais par contre les sciences humaines et notre expérience nous ont montré que cette croyance n'offre qu'une piètre protection.

L'entreprise peut être « victime » de mécanismes psychosociologiques qui ne sont pas sans conséquences et sans effets :

- « *de toute façon, ils l'ont mérité, ...je ne suis pas étonné* » et ce discours est toujours suivi de « *cela ne nous arrive pas à nous !* »
- un phénomène d'exclusion comme si certaines entreprises, certains sites étaient « contaminants », ce qui rend bien sûr difficile l'aide, le soutien voire à terme le renouvellement des compétences.

4. Chaque crise est tellement unique, qu'il est impossible de s'y préparer

On entend souvent dire que chaque crise est tellement unique qu'il est impossible de s'y préparer. Pourtant, aujourd'hui, on peut mettre en place des structures en prévision du « pire ».

La structure de l'entreprise, son cloisonnement, la présence de responsables en poste depuis plusieurs années ou *a contrario* un nouveau management, la centralisation des décisions autour du dirigeant, la perte de lien avec le terrain peuvent être des indicateurs somme toute classiques d'une organisation statique, figée et donc très inflexible et peu adaptable aux ruptures brutales. Dans cette typologie, « on » ne se prépare pas...parce que cela ne peut pas « nous » arriver.

Cette croyance, selon laquelle il est impossible de se préparer à une crise, pèse sur l'anticipation, la préparation, la simulation des crises. Elle peut être activée par des gens qui en ont vécue et véhiculée par les gens qui ne l'ont pas vécue. Pour ces derniers, c'est la meilleure excuse pour ne rien faire. Pour ceux qui l'ont vécue, la complexité, son intensité, son déroulement, donnent parfois le sentiment qu'elle est unique, que l'expérience est incommunicable, et par conséquent, on ne peut pas en tirer un retour d'exploitation ni faire du partage d'expérience.

On entend souvent dire de toute façon, « *il faut y être pour comprendre* ». Ce qui renvoie à « *les autres ne peuvent pas comprendre* », qui exprime une limite à l'apprentissage.

Il nous paraît donc nécessaire que l'organisation et que les dirigeants en aient conscience pour que ce type d'organisation soit bien apprenante, ce qui implique notamment d'écrire l'histoire.

L'organisation apprenante implique également d'assurer une continuité de projet à travers une continuité d'équipe dirigeante tout en dosant le « sang » neuf et, bien sûr, de formaliser le REX.

5. La plupart des crises se résolvent d'elles-mêmes, le temps est notre meilleur allié

La croyance, ici mobilisée, renvoie au mythe que l'organisme verra ses propres anti-corps vaincre le virus ou le microbe. Or, la notion même de crise caractérise un épuisement et un certain échec de l'organisme qui s'exprime par les signaux faibles puis par les signaux forts qui révèlent la crise.

Habituellement, le management opérationnel suffit à corriger les excès de fièvre, les courbatures, les maux de tête... Parfois, il n'y parvient pas et il faut mobiliser d'autres énergies : c'est le propre de la crise, jamais elle ne se résout d'elle-même.

Cette croyance est activée dans la phase d'émergence de la crise et agit comme un mythe car quand elle voit les signaux faibles, elle conduit à penser qu'ils vont se solutionner tout seul « naturellement ». Elle agit en filtre et retarde la prise de conscience de la crise, de son périmètre, de sa surface ou de son acuité.

Pourtant la crise n'attend pas. Elle s'amplifie, se complexifie et contamine des sphères qu'elle n'aurait jamais du atteindre si l'entreprise avait conservé une lucidité sur le déclenchement des événements. Il est très fréquemment observable que les entreprises se lancent à la recherche de « bouc émissaire », « ce qui nous arrive n'est pas possible, il y a forcément un responsable ! ». Le but, plutôt que d'agir sera donc de trouver ce « bouc émissaire » afin de se rassurer.

Dans d'autres cas, nous avons rencontré des typologies d'entreprise où l'acceptation de la crise est purement de façade. Cela implique parfois que l'on attend que les choses se règlent d'elles-mêmes, que tout rentre dans l'ordre « naturellement ». Plus grave, la crise étant révélée, on l'accepte de façade mais sur le fond « on » n'est pas d'accord sur les causes profondes, « on » ne voit pas les mêmes voire, « on » ne partage pas la stratégie de sortie de crise.

Dans toutes ces typologies, le facteur temps est toujours à prendre en compte, le plus souvent il est amplificateur au niveau des conséquences, des effets de la gravité de la crise mais il est également dans certaines phases un incontournable parfois incompressible. Dans les étapes naturelles d'adaptation au changement, aller trop vite ou vouloir aller trop vite, c'est faire le « saut de tarzan ».

6. La plupart des crises ont une solution unique

Cette croyance renvoie au mythe de la « gamme miracle » universelle. Il n'y a pas de pierre philosophale ni d'élixir de vie.

La crise renvoie au complexe et à la complexité dans sa nature, sa révélation, son acceptation et son traitement. Quant elle agit sur un terrain lui-même complexe, du nucléaire, on saisit aisément la difficulté et les limites du « y-a-qu'à faut qu'on ».

Pour autant, s'il n'y a pas de solution unique, des enseignements et des leçons peuvent être retirés, des principes appliqués et, surtout, une connaissance et une compréhension des freins et des résistances, activées avant et pendant la crise, qu'il faut arriver à dépasser.

Enfin, ce mythe entraîne des réactions du type du « bunker » alors que la crise exige des capacités de réplique collectives puissantes et cohérentes, courageuses et innovantes. Dans le bunker, concept développé par le psychosociologue américain Ian Janis un groupe de personnes d'une même culture, soumises à forte pression en arrive à développer des attitudes impliquant l'illusion d'invulnérabilité et une foi sans borne et indiscutable dans ses décisions. Cela entraîne des actions très binaires en tout ou rien et bloque aussi l'action constructive.

7. La chose la plus importante en situation de crise est de s'assurer la restauration de notre image.

L'exposition médiatique accélérée de ces deux dernières décennies amène les dirigeants et les organisations à intégrer dans leur univers la donne médiatique. Beaucoup de crises ont montré les ravages d'une mauvaise gestion de la communication sur laquelle nous reviendrons plus en détail dans la sous-partie « prendre en compte le rôle des médias ».

Pour autant s'il est essentiel, primordial et indispensable de bien gérer la donne médiatique, elle ne doit pas occulter les efforts à déployer en interne pour :

- arrêter à court terme l'effet d'avalanche et limiter l'incidence, les effets et les conséquences,
- à moyen, long terme, en terme de management de crise, définir une stratégie de redressement durable.

Dans les deux cas, l'effet est direct sur la sphère médiatique et la restauration de l'image, quand elle est acquise, n'est qu'une victoire temporaire fortement affectée par les événements qui suivent.

Ces deux types d'actions, pouvant être concomitantes, doivent être menés en parallèle et surtout pas en série. Cela implique du dirigeant une disponibilité, un recul, un sens stratégique, une vision mais aussi un centrage sur l'opérationnel et l'intégration permanente de l'externe. C'est une véritable épreuve de force, difficile et galvanisante quand on en sort vainqueur.

3.2.2.2 Les filtres

L'objectif est de montrer comment différents filtres ont entravé la lecture de l'émergence de la crise du site D. Après avoir apporté quelques éléments de définition, nous développerons les filtres que nous avons identifiés comme ayant entravé la perception des signaux faibles de la crise. Ils sont de trois ordres : les filtres culturels, les filtres structurels managériaux et les filtres psychologiques.

Au sens large, un filtre peut être défini comme un dispositif destiné à entraver le passage de certaines composantes. Au niveau organisationnel et dans un contexte de crise, les filtres sont les dispositifs existants dans l'organisation qui entravent la perception des signaux faibles décrits ci-dessus. A la différence des mythes, éléments de l'inconscient collectif, les filtres sont des mécanismes réels. Ils constituent une défense qui empêche les acteurs de voir la réalité, qui « les protègent de la réalité »⁶⁹.

3.2.2.2.1 Les filtres culturels

Sur le site D, trois filtres culturels ont certainement entravé la perception des signaux faibles précédemment décrits. Ces filtres sont : la culture technique, l'historique de cogestion et une nostalgie du passé doublée d'une crainte de l'avenir.

La culture technique du site apparaît nettement dans les propos des agents comme en atteste les exemples suivants :

« Avec la fin de la visite décennale de la tranche 4, une page de son histoire, celle du challenge technique comme seul moteur, se tourne (...). La période de la construction du site et de la mise en place des hommes et des organisations est certainement celle qui est restée dans les mémoires comme la période de référence. Celle où la technique primait, où le goût du challenge technique l'emportait parfois sur le souci de l'économique ou même de la règle. (...) De cette époque, il reste encore probablement aujourd'hui un certain manque de formalisme qui a donné naissance à des pratiques bien ancrées dans les faits. », Extrait du PSU du site D 1996-99

⁶⁹ Pour mieux appréhender les filtres, il faut remonter à la construction de l'organisation comme l'ont démontré E. Friedberg dans « Le pouvoir et la règle » ou bien M. Crozier. Dans un premier temps, les fondateurs développent une vision de l'entreprise qu'ils souhaitent créer. Dans un second temps, l'entreprise développe des mécanismes de pilotage pour guider son action et rendre cette vision opérationnelle (organisation, structure et indicateurs associés). La structure organisationnelle ainsi créée, réponse stratégique à l'environnement au moment de la construction de la vision, est généralement la source du succès de l'entreprise. Elle s'attache donc à cette structure sans nécessairement s'attacher aux évolutions de l'environnement selon le principe « on ne change pas une structure et une équipe qui gagne ».

Concrètement, l'entreprise continue à suivre les mêmes indicateurs de la même manière suivant les mêmes grilles d'analyse. C'est ainsi que le retour d'information se détériore puisqu'il n'est plus en lien direct avec l'environnement.

Les informations environnementales recueillies ne sont non seulement pas assez pertinentes, mais elles sont en plus souvent traitées de façon erronée.

Les efforts déployés dans les domaines techniques pour réussir par le passé étaient restés ancrés comme un facteur pérenne de succès :

(Vous attendiez-vous aux résultats de l'EGS 2000 ?) « *C'était surprenant pour moi et pour tout le site, je crois, tout le monde était assez confiant dans notre façon de travailler et dans nos procédures et dans toute notre qualité de sûreté et ça a été le grand choc.* . Interview du film « D'une EGS à l'autre » site D.

« *Je travaillais quand même à Dampierre depuis bon nombre d'années et j'avais quand même le sentiment que dans l'ensemble sur le site, il y avait des bons professionnels et qu'on faisait du bon boulot. J'étais quand même vraiment très surpris.* ». Interview du film « D'une EGS à l'autre » site D.

La logique de démarrage des tranches nucléaires était de démarrer et d'exploiter. La maintenance était orientée de façon à laisser une tranche quasiment neuve au bout de la durée de vie entraînant sur-qualité, surcoût...

Cette culture technique a eu des incidences au delà du pur champ technique. Ainsi, en continuité naturelle et logique, les managers ont été recrutés principalement sur des critères techniques et peu sur leurs capacités de meneur d'hommes. De même, dans une situation de monopole, l'écoute client et l'orientation client ne constituent pas une priorité pour les acteurs.

Finalement, lorsqu'une grande entreprise traverse une crise ou une mutation, il est contrariant de constater que ce qui a contribué à sa réussite est aujourd'hui source de difficultés ou d'échecs.

Aussi en période de crise, l'état d'esprit des salariés ne les incite pas à se confronter à la réalité. Ils ont plutôt tendance à adopter une réaction de défense et à magnifier plus ou moins explicitement le passé.

Le second filtre culturel rencontré sur le site D s'inscrit dans les relations entre Direction et Organisations syndicales. Le site reste en effet très marqué par un passé « de cogestion » dans l'entreprise. Les sociologues qui ont étudié l'entreprise EDF relèvent le contexte de naissance de l'entreprise, Marcel Paul, ministre communiste du Général De Gaulle, fort enjeu national, statut social innovant et servant de liant entre les acteurs, fort attachement à l'entreprise, tradition dialogue social notamment.

Les agents ont donc un attachement quasi viscéral au parc nucléaire. Ils se sentent responsables et quasi propriétaires de l'entreprise et pas seulement simples salariés. L'ouverture à la concurrence peut, par conséquent, apparaître comme une menace, le pacte social et l'équilibre antérieur sont menacés par les mutations et la nouvelle donne.

La direction est parfois « accusée » de faire le jeu des mutations.

Enfin, en situation difficile, on constate que les acteurs se tournent systématiquement vers un passé qu'ils considèrent comme meilleur. On a pu observer ce filtre « nostalgique » voire « mélancolique » sur les deux unités :

(Vos souhaits pour le site ?) « *Que les agents viennent travailler avec plaisir comme on a connu il y a quelques années.* ». Interview du film « D'une EGS à l'autre » Dampierre

La culture pèse sur les acteurs, elle est au cœur des tensions, elle est instrumentée par certains acteurs et n'est pas assez considérée ou pris en compte par d'autres. Quand la culture devient un enjeu, elle ne joue plus son rôle de ciment.

3.2.2.2 Les filtres structurels managériaux

Les filtres de cette catégorie sont liés à un mode de management caractérisé par la théorie X de Douglas Mc Gregor et à l'héritage taylorien directivo-descendant. Ce mode de management autoritaire et purement descendant a été longtemps pratiqué dans les entreprises. Dans les grosses structures, il a été associé à une organisation bureaucratique lourde qui règne par les règles et une structure pyramidale complexe et une vision où l'homme au travail doit être constamment surveillé.-Cette culture managériale qui montre peu de considération pour les hommes et les femmes de l'entreprise produit deux grands filtres structurels et managériaux :

- une faible prise en compte des remontées d'informations provenant du terrain,
- des relations Direction/Terrain empreintes de méfiance.

Or les résultats des diagnostics sociaux réalisés en 1999 laissent penser que le site D souffrait précisément de ces faiblesses. Une mauvaise communication ascendante et une certaine méfiance envers la direction ont, par conséquent, probablement biaisé la grille de lecture de l'émergence de la crise.

L'autre grand filtre est lié au fonctionnement même de certains managers souvent ingénieurs de formation. Leur cursus ne les a pas préparés et formés aux sciences humaines. Le premier

poste de management est souvent difficile car ils sont confrontés à des hommes plus complexes que des systèmes techniques. Des réponses psychorigides, un manque de chaleur humaine, de respect et de considération ne peuvent que contribuer à rendre la tâche plus difficile. Sur le site D, le déploiement du MPQ et d'un vrai projet managérial ont été des vecteurs de succès. D'autre part, ces mêmes managers de cursus ingénieurs, de culture technique jusqu'à présent ambitieux et volontaires sur leur carrière n'autorisent pas un tiers à pénétrer dans leur service et leurs équipes pour introspecter cette dimension socio-managériale. Implicitement, les managers expriment leur peur d'être tenus responsables de la situation et d'être sanctionnés.

3.2.2.2.3 Les filtres psychologiques

Chris Argyris a défini les filtres psychologiques en étudiant comment, dans les entreprises, les individus, même les professionnels les plus pointus, s'égarer dans ce qu'il appelle des «routines défensives organisationnelles» pour préserver leur statut et vivre dans un sentiment de sécurité.

Parce que personne ne se sent à l'aise face à un avenir en grande partie incertain et que beaucoup restent traumatisés par les expériences passées, les individus veulent ne jamais revivre les mêmes erreurs et viennent à confondre les anciennes crises avec la nouvelle. Ils se méfient de leurs patrons ou des instances supérieures. Ils préfèrent ne pas voir l'évidence.

On retrouve dans de nombreux exemples ces filtres psychologiques sur les deux sites :

« Il y a une grande incertitude, on ne sait pas ce qu'on va devenir, certains disaient que si nous ne changions pas, nous allions mourir. Lors de la restructuration de mon service, j'ai eu du mal, je ne suis pas imaginatif et je ne me représentais pas ce qu'il allait devenir. Depuis 1997, les hommes se cherchent un peu. Il y a un manque de clarté dans les orientations et les objectifs. », Séminaires managers, site D 2000.

On peut dire globalement que l'ensemble des filtres agit comme une défense naturelle pour tout un chacun car ils permettent de se protéger du réel. Pour autant, la difficulté consiste à les dépasser de façon à affronter le réel et le présent pour engager une construction de l'avenir. Dépasser les filtres durablement pour un site qui a connu la crise, serait de véritablement faire de son vécu un apprentissage qui lui permettrait demain de progresser durablement.

La prise de conscience des différents signaux et la connaissance des différents filtres nous amènent à une interrogation : comment détecter ces signaux faibles ? C'est à cette question que nous allons maintenant tenter d'apporter des réponses.

3.2.2.3 Des capteurs pour détecter les signaux faibles

Dans toutes les organisations, chacun doit être particulièrement attentif à toute convergence de signaux indiquant le développement d'une situation anormale ou à potentiel de crise interne ou externe et à ces conséquences dans l'opinion. La capacité de détection est directement liée aux prises de conscience ainsi qu'aux méthodes mises en place et aux observatoires développés dans l'organisation. Pour être performant, il faut être préparé à ce qui n'est pas inné, et anormal. Plusieurs outils ou types d'organisations permettent de faciliter cette veille sociale.

3.2.2.3.1 Les outils d'analyse sociale

Des exemples d'outils d'analyse sociale

Les objectifs de l'observation sociale s'inscrivent classiquement dans deux stratégies : la première est de nature défensive et s'applique surtout à prévenir les crises ; alors que la seconde plutôt offensive, vise à accompagner une politique de mobilisation du personnel.

Dans le contexte des sites où l'on recherche initiative, créativité, implication des hommes et des équipes (management par la qualité), c'est bien la démotivation et les risques de décohésion du corps social qui apparaissent comme des risques majeurs, alors même que l'entreprise entre dans une nouvelle phase de développement plus exposée (déréglementation, concurrence, crise de la demande, pression des lobbies...) et que les sujets de divergences potentiels ne manquent pas.

Traditionnellement le recueil de l'information sociale se fait par divers canaux notamment la voie hiérarchique et la voie syndicale. Mais force est de constater que des problèmes locaux n'arrivent pas toujours complétement à s'exprimer par ces circuits habituels formels. Il apparaît donc nécessaire de mettre en place d'autres canaux de remontées d'informations, non-concurrents mais complémentaires, de manière à bien rester en contact avec le terrain.

Que ce soit par une investigation ponctuelle ou par la mise en place d'un dispositif d'observatoire social continu, les objectifs d'une démarche d'analyse sociale que nous préconisons et que nous avons mis en place dans les sites D et C sont globalement de :

- **Détecter et comprendre** : les divergences de perceptions (Direction / Management / Terrain), les risques de dérives et de conflits, les risques de dé-cohésion et de démotivation, les opportunités et les voies de progrès.
- **Identifier et remonter** : les points de vue sur la situation de l'entreprise, les différents niveaux d'attentes des salariés, les positions sur les dossiers " chauds " du moment.
- **Analyser les conflits forts et marquants en** : les situant dans le contexte global, dépassant les causes apparentes.
- **Favoriser les contacts et le dialogue en privilégiant** : les voies hiérarchiques, les modes transverses.
- **Appuyer la ligne hiérarchique, notamment en** : favorisant leur compréhension des problématiques sociales, leur fournissant les informations et les argumentaires susceptibles d'asseoir des relations de confiance avec les agents, les faisant participer aux plans d'actions.

Pour ce faire, nous avons participé à la construction d'un dispositif à deux niveaux :

- un DSI⁷⁰ (Diagnostic de Satisfaction Interne) connecté au référentiel EFQM (dont nous avons évoqué les objectifs et les finalités au sein de notre premier retour d'expérience à propos de la mise en réseau), il couvre 150 items et au moyen d'un questionnaire renseigné par un échantillon représentatif du site, il permet de compléter le diagnostic interne par une approche objectivée et très innovante. Il est réalisé tous les 3 ans et permet de construire l'action après une phase d'appropriation et de partage avec le terrain.

⁷⁰ Cf. Annexe 3.1 : Exemple de questionnaire de DSI

- Un baromètre BSI⁷¹ (Baromètre de Satisfaction Interne) réalisé mensuellement par enquête téléphonique. Sur la base d'un questionnaire court de 5 questions fermées, un consultant spécialisé et habilité interroge individuellement au hasard un quota représentatif de trente agents. Il permet une mesure longitudinale entre les DSI et constitue pour les acteurs un indicateur clé de veille d'autant qu'il conjugue des données quantitatives et qualitatives à travers les verbatims livrés au site. Ce type d'enquête permet de suivre mensuellement les données sociales et managériales du site. Cette voie est retenue dans la perspective du processus continu d'analyse et d'observation sociale. Les résultats se cumulent de mois en mois, permettant ainsi de mesurer les évolutions des opinions et perceptions⁷².

Il faut donc considérer que ce type de dispositif est avant tout le moyen de disposer d'une véritable base de données, quantitative et qualitative, dont l'exploitation et le suivi sert tout aussi bien la Direction que l'ensemble des managers du site.

Ce dispositif nous l'avons couplé avec l'analyse d'indicateurs qualitatifs plus difficiles à traiter mais néanmoins très riches. Il s'agit ici d'analyser des documents ou des événements. Voici quelques sources d'informations qui peuvent constituer une base d'indicateurs qualitatifs :

- tracts et courriers syndicaux,
- comptes-rendus d'organismes statutaires,
- cahiers de revendications,
- affichage des panneaux syndicaux,
- nature des échanges dans les organismes statutaires (de coopératif à très agressif),
- demandes d'audience du personnel (délégations),
- résultats des élections professionnelles,
- tenue de conseils d'atelier,
- événements externes au site (autres unités, autres entreprises, politique...) et veille sociale globale (colloque ; recherche universitaire, publications...).

⁷¹ Cf. Annexe 3.2 : Exemple de questionnaire BSI

⁷² L'échantillon est représentatif de l'unité tous les 3 mois, les résultats mensuels servent d'indicateurs de suivi.

Les recommandations

Tout le monde est d'accord avec l'idée qu'il vaut mieux anticiper, voir venir les crises pour mieux les prévenir, les esquiver ou les traiter au mieux, ce qui veut souvent dire en faire ou les transformer en occasions de progrès. Les constats issus des retours d'expérience sont récurrents : les signaux précurseurs de crises sont au mieux captés mais ils restent régulièrement non acheminés et non exploités.

Une question toute simple doit se posée dans toute organisation : dispose-t-on d'un système d'évaluation de la politique de veille ? La veille figure-t-elle au moins dans les items inscrits dans les retours d'expérience ? Dans la quasi totalité des cas, la réponse est négative, ce qui en dit long sur l'importance effectivement accordée à la veille. La veille doit être dynamique et s'attacher à repérer avec détermination et rigueur les signaux faibles et les convergences non conventionnelles émergeant ou survenant dans des territoires inhabituels.

En matière de signal, on se trouve face à un dilemme: soit on privilégie la sensibilité et l'on a des seuils de déclenchement d'alarme tirés vers le bas (avec l'inconvénient d'avoir de fausses alarmes en nombre éventuellement important), soit on privilégie la spécificité et l'on évitera beaucoup mieux les fausses alarmes mais avec le risque de ne pas détecter certains phénomènes sérieux. Chaque organisation devra opérer ses arbitrages. Mais en regard, il faut prendre en compte le fait que les seuils de déclenchement de crise aujourd'hui sont de plus en plus bas et que le coût des crises est de plus en plus élevé.

La plupart des systèmes d'informations sont bâtis sur des modes d'intelligence dits « cognitifs ». Le mode opératoire est simple « je vois, j'identifie, je classe donc je connais ». Le système peut fonctionner longtemps sur lui-même. Or lorsque l'on passe à la crise, l'environnement n'est plus lisible avec ce système de base. Il faut avoir à côté d'un système cognitif qui ramène sur des champs rationnels un autre système de gestion de l'information. Ces modes de gestion de l'information supposent outre de la souplesse, de la flexibilité dans l'acquisition de l'information et plus encore de l'humilité dans son interprétation.

3.2.2.3.2 Les appuis et consultants (FH, conduite du changement, ...)

Sur les deux sites D et C nous avons préconisé de constituer une équipe d'appui pluridisciplinaires (FH, communication, conduite du changement, qualité, RH...) internes et externes. L'information et la veille sont normalement ainsi facilitées par le croisement et le recoupement des réseaux et des données de changements. La conduite du changement est aussi facilitée.

Depuis quelques années, la DPN a identifié la nécessité de s'appuyer sur l'Homme en tant que facteur de progrès. Dans cette optique, les directions de site ont donné une place importante à la sollicitation de l'équipe et aux conditions nécessaires pour que ces appuis soient efficaces.

Comme nous l'avons largement évoqué, les équipes d'appuis ont pour fonction d'aider, de suivre les acteurs du site dans leurs missions et la conduite de leurs différents projets. Ils mettent à disposition les outils et les méthodes sciences humaines. Ils ont donc un devoir de créativité quand à la résolution de problèmes mais également des devoirs d'alerte, d'analyse et d'appui management.

Dans les paragraphes qui suivent, nous allons principalement nous attarder sur les rôles des consultants Facteurs Humains internes aux sites dans la détection de signaux et la veille sociale.

Le consultant Facteur Humain contribue à ce rôle de veille à travers :

- La contribution à l'analyse événementielle

L'objectif est d'analyser les ESS pour déterminer les causes récurrentes et les signaux faibles dans un souci de mutualisation de ces éléments pour une meilleure analyse des actions à engager en terme de qualité d'exploitation. Dans cette optique, les consultants produisent un bilan annuel ou pluriannuel des événements de l'unité, à partir duquel ils réalisent une analyse globale, sous l'angle FH, permettant d'identifier les causes dites « profondes » des événements et les axes de progrès associés.

- Contribution au développement de la culture FH
- Appui au management du site.

L'objectif est d'apporter appui et conseil à un service ou une équipe dans la compréhension de dysfonctionnements, la recherche de solutions adaptées, et l'accompagnement de changements dans l'organisation du travail et/ou les modes de management. Dans ce cadre, les consultants FH accompagnent les managers de proximité dans l'animation du REX interne des services en :

- définissant, identifiant, analysant et traitant les signaux faibles par le développement d'une méthodologie appropriée,
- valorisant la détection, la remontée et le traitement des signaux faibles, écarts, dysfonctionnements et bonnes pratiques rencontrés au quotidien par les équipes élémentaires,
- à partir de l'analyse globale de dysfonctionnements, identifiant les actions à développer et accompagner leur mise en œuvre.

3.2.2.3.3 Le fonctionnement en réseaux : le lien entre nos deux premiers retours d'expérience

Dans son acception la plus simple, le réseau désigne un « faisceau de relations associant des entités ». Au niveau organisationnel, concevoir l'entreprise comme un réseau, c'est rejeter le cloisonnement des activités et éviter ainsi de la fractionner de manière arbitraire, c'est chaîner toutes les entités qui participent à un problème qu'il s'agisse d'entités humaines (le personnel) ou non-humaines (technologies de production, outils de gestion, rapports...).

L'observation sociale a pour objectif de fluidifier l'information en utilisant tous les canaux de la régulation sociale. Son fonctionnement en réseau ne peut qu'accentuer cette tendance. En effet, en privilégiant l'interactivité, le contexte de réseau permet le déploiement des processus de création et de diffusion d'informations. Le réseau absorbe l'information pour la redistribuer en donnant accès à toutes ses ressources. C'est le partage de l'information et du savoir. Les contributions se multiplient. L'information circule plus rapidement et de manière transversale entre des parties relativement séparées de l'entreprise.

Le réseau n'est plus seulement un capteur et un diffuseur d'information. Il est aussi un lieu d'interface de compétences très pointues et variées. L'information horizontale et multidimensionnelle qui circule entre les acteurs complexifie le réseau et permet la créativité de compétences croisées en favorisant les synergies de proximité entre des partenaires de secteurs différents et les apprentissages collectifs.

3.2.3 Troisième retour d'expérience : à propos de la posture managériale

3.2.3.1 Un univers managérial marqué par la conduite du changement

Les projets de changement souffrent souvent du syndrome du « programme de la semaine ». Pour bon nombre de managers, il est clair qu'une entreprise doit changer pour survivre et les tentatives en ce sens sont nombreuses. Néanmoins, l'expérience démontre qu'à long terme, la plupart des projets de changement échouent. Ces initiatives coûtent cher à mettre en œuvre, dégagent un faible rendement du capital investi et ne réussissent pas à atteindre les objectifs de l'entreprise.

Les organisations omettent de planifier un changement dans une perspective durable. Après un lancement hâtif, les habitudes reprennent le dessus. Autrement dit, elles sont victimes du syndrome de « zapping ».

La plupart des projets de changement sont voués à l'échec rapidement parce qu'ils sont conçus comme des réalisations transitoires. Ils réussissent assez bien à susciter l'enthousiasme et l'engagement à court terme pour des objectifs donnés mais l'absence de suivi et de pilotage à long terme cause en général leurs fins.

La plupart du temps les salariés considèrent que le changement qu'on leur propose ou impose, vient en plus des activités quotidiennes de travail. Cette perception que le travail quotidien et le projet de changement constituent deux affaires distinctes est présente dans les organisations de manière quasi-naturelle.

Réussir le changement est possible pour une organisation à la condition que la Direction adopte une vision à long terme et constante. Traditionnellement, la culture de gestion amène les dirigeants et les managers à adopter une logique court termiste. Il est primordial de s'intéresser aux résultats à plus long terme d'un changement durable sur les performances de l'entreprise et sur la capacité à créer de la valeur.

Pour qu'un changement soit durable, il doit être totalement intégré à la structure même de l'entreprise et à son système de gestion de la performance, de direction jusqu'aux salariés. Les managers doivent s'engager, tant sur le plan de la philosophie du changement que de sa mise en œuvre quotidienne.

Voici quelques pistes pour travailler dans le sens de la pérennité du changement :

- faire du changement un élément fondamental du management de la performance de l'entreprise;
- sensibiliser et former tous les cadres et/ou managers à des pratiques efficaces de planification et de gestion de la performance, et notamment les éléments spécifiques de management du changement;
- établir des objectifs annuels de performance liée au changement, de la direction jusqu'aux salariés;
- définir des indicateurs clairs de mesure de la performance liée au changement pour tous les niveaux d'encadrement;
- lier les résultats du changement et les compétences connexes aux descriptions de tâches des cadres managers, aux critères de promotion et de relève et aux paramètres de recrutement externe;

Pour arriver à souder avec succès le changement opéré au système de performance de l'entreprise, il faut qu'il existe un système efficace en matière d'évaluation de la performance. Une organisation dont le système de performance fonctionne mal ne pourra gérer efficacement le changement; cela n'entraînera que perte d'énergie, démobilisation et destruction de valeur.

La mobilisation des cadres et plus particulièrement des managers est un point crucial dans la conduite de changement.

3.2.3.2 Une vision de la Direction axée sur la performance de l'homme

Les projets mis en œuvre au sein des sites D et C ont été impulsés avant tout par une volonté très forte des Directions en place et plus particulièrement des deux Directeurs de site de l'époque. C'est bien parce qu'ils avaient l'intime conviction qu'avant toute chose l'homme est créateur de valeur que des projets ont pu voir le jour tel que le Projet Managérial et que in fine nous avons pu avoir l'opportunité de créer et de tester le Modèle Equilibré de Performance.

C'est ce qui a conduit leur action durant toute la durée de leur passage sur ces deux sites ; l'un pour relever le défi qu'imposait la crise et l'autre pour faire entrer le site dans une logique de progrès permanent et donc de performance durable.

Dans la conduite des projets de changement qu'ils ont eu à opérer, les dirigeants ont :

- diffusé la vision auprès de l'ensemble des acteurs de l'organisation
- évité les malentendus et les craintes infondées
- recherché une communication à double sens
- validé la vision du but à atteindre
- structuré et rythmé la mise en place (sites pilotes/généralisation)
- impliqué et responsabilisé progressivement les acteurs
- créé et entretenu des dynamiques locales

Les projets étaient synonymes de changement et ils avaient besoin de leaders capables d'anticiper les évolutions et détecter les opportunités. Ces leaders ne se sont pas contentés de gérer, ils ont aussi managé, c'est à dire identifier les hommes acteurs du projet, les ont motivé, dirigé et dynamisés.

“ Le nouveau leader est celui qui motive les autres à agir, qui transforme les exécutants en chefs et qui peut faire des chefs de véritables agents du changement ”⁷³

Dans le cadre de leurs actions pour déployer le projet managérial et/ou pour sortir d'une situation de crise par le projet, nous pouvons évoquer les causes des multiples résistances au changement auquel ils ont du faire face :

1/ les causes logiques et rationnelles : <ul style="list-style-type: none">- temps requis pour s'ajuster- effort demandé pour un nouvel apprentissage- possibilité de réduction des conditions de travail existantes- coût possiblement économique du changement- doute sur la faisabilité technique du changement- mauvaise interprétation ou manque de ressources
2/ Les causes émotionnelles et psychologiques : <ul style="list-style-type: none">- peur de l'inconnu- peu de tolérance face au changement- manque de confiance dans les intervenants en changement ou antipathie face aux intervenants- besoin de sécurité, désir de statu quo- anxiété, remise en question- peur de perte d'autonomie et d'indépendance
3/ Les causes sociologiques : <ul style="list-style-type: none">- Rassemblement pouvant induire une perte de pouvoir pour les opposants de principe- opposition aux valeurs du groupe, normes, rites, stéréotypes- vision étroite, vieillotte, doctrinaire- désir de conserver des relations interpersonnelles existantes- opposition d'autres groupes, corporations
4/ Les causes structurelles et conjoncturelles : <ul style="list-style-type: none">- conditions de travail peu adaptées- fonctionnement organisationnel de l'entreprise: bureaucratie qui favorise le conformisme et l'immobilisme- climat de l'entreprise- mode d'introduction du changement : avec ou sans consultation

Tableau 3.15 : Les causes des résistances au changement

Cette posture managériale est caractéristique du mode de Management Proactif. Elle est garante de la mise en réseau de plusieurs unités ainsi que de la gestion et du management en situation de crise. Elle seule porte et assure la constance de la vision, principe phare du management de l'Excellence.

⁷³ BENNIS W., NANUS B., Diriger : Les secrets des meilleurs leaders, InterÉditions, Paris, 1985.

CONCLUSION GENERALE

Apports de notre recherche

Les mutations des environnements de l'entreprise font évoluer les organisations vers plus de souplesse et de réactivité rendant l'innovation managériale indispensable.

Un ingénieur, qui manage des hommes, ne pilote plus aujourd'hui un système simplement technique pour produire des résultats à court terme. Il s'intéresse à la reproductivité et à la durabilité de la performance. Il doit concilier les enjeux techniques, économiques, financiers, culturels et sociaux dans une perspective de création de valeur.

Dans cette perspective, nos travaux montrent le lien qu'il existe entre le mode de management déployé, la prise en compte de la satisfaction interne des salariés et les impacts sur la performance économique et sociale. L'objectif de performance globale et durable constitue une priorité des dirigeants d'entreprise. Les théories managériales (comme l'Ecole des relations humaines et le Management post industriel) ont montré que la motivation des salariés agissait positivement sur la productivité. Nous poursuivons la réflexion dans cette perspective en avançant l'idée selon laquelle les liens entre la satisfaction interne et la performance globale de l'entreprise peuvent être garantis sous conditions par un certain mode de management prenant en considération les environnements et la recherche d'équilibre dans un contexte de changement.

En effet, comment maintenir ou améliorer les performances économique et sociale d'une entreprise ?

Pour répondre à cette problématique nous avons élaboré un modèle permettant de mesurer les impacts d'un mode de management sur les performances économique et sociale. Il est garanti par ce que nous avons appelé le Management Proactif. Ce mode de management comporte trois caractéristiques principales, il est fondé sur :

- la satisfaction et l'implication des salariés
- qui est garante de la coopération entre les équipes de travail sous forme de mode projet
- et est adapté à la conduite de changement.

Pour nous, le Management Proactif relève de l'ensemble des moyens visant la création de valeur par l'ensemble des acteurs de l'organisation en vue d'une réconciliation entre la sphère économique et la sphère sociale dans une dynamique de progrès permanent.

Nous avons proposé une modélisation de notre dispositif managérial « le Modèle Equilibré de Performance » qui s'est réalisée selon deux étapes.

La première étape a consisté à expérimenter et à décrire les six composantes du modèle dans une organisation en cycle de développement / maturation. Ces composantes fondatrices du modèle sont : le management par les réseaux formels et informels, l'accompagnement externe, le déploiement du projet managérial, le nouveau rôle de la Direction des Ressources Humaines avec notamment le développement du conseil interne, le cursus de professionnalisation des managers et le management par les processus.

La seconde étape a permis de compléter le modèle à la lumière de deux nouvelles composantes spécifiques à une organisation en cycle de crise : le management et la gestion en situation de crise.

Ces caractéristiques ont valeur d'universalité dans la mesure où elles permettent à toute entreprise d'identifier les variables qui conduiront le corps social et celui des managers à assumer leurs rôles avec pérennité. C'est-à-dire de la phase de la planification stratégique jusqu'à la phase ultime du contrôle des résultats. Il ne s'agit pas seulement d'avoir un management par processus mais de faire en sorte que les processus soit compris et assumés par l'ensemble du personnel⁷⁴.

Pour les entreprises les plus grandes il est alors primordial de mesurer les impacts des leviers managériaux. Pour les plus petites il s'agira de s'assurer que la satisfaction du personnel permette une appropriation des processus de gestion conduisant à une réelle amélioration des résultats de l'entreprise et des autres parties prenantes (client, actionnaires et collectivité).

Dans le cadre d'une entreprise où le risque technologique est grand il devient impératif de mesurer les impacts de ces leviers et c'est ce que nous avons entrepris dans notre thèse.

Nous avons dès lors mesuré les impacts de **ces leviers managériaux sur les performances économique et sociale**. A travers la notion de mesure de la performance apparaît une notion essentielle celle du levier de la performance. En effet, il nous apparaît clairement que la performance ne relève pas d'un processus linéaire. Les moyens d'actions managériaux mis en œuvre influencent directement le choix des indicateurs de mesure de la performance. C'est la recherche de l'efficience qui est déterminante dans notre recherche. Pour évaluer la

⁷⁴ P.P Morin, Gestion de projet et constructivisme : une nouvelle approche de la systémique humaine et gestion de projet, Thèse de doctorat, novembre 1998, Aix-Marseille III.

performance technico-économique, nous avons choisi 12 indicateurs répartis en 5 catégories (sûreté, production, radioprotection, environnement et budget). L'évaluation de la performance sociale s'est réalisée à travers 3 catégories d'indicateurs (indicateurs sociaux objectifs, indicateurs de satisfaction interne à portée individuelle et à portée collective) et compte 47 indicateurs sociaux. Les actions mises en œuvre dans le cadre de chaque composante de notre modèle ont permis de maintenir et dans 93% des cas d'améliorer les performances technico-économique et sociale.

Le modèle ainsi défini nous apprend que c'est le choix des composantes ainsi que leur ordonnancement selon le type de cycle (maturation/développement ou crise) qui sont déterminants pour l'atteinte de la performance. Les retours d'expériences montrent que c'est la composante n°1 « Management par les réseaux formels et informels » qui est la plus novatrice car elle permet l'action managériale, l'impulse, l'encadre et la garantie dans la durée et ce, au sein des deux cycles que nous avons plus particulièrement étudiés. La mise en réseau des sites, telle que l'ont connu les organisations C et D a permis la création et la mise en œuvre de projet managériaux (composante n°3) complexe car fondé sur un changement culturel en profondeur pointant deux aspects : le mode de management et les comportements des hommes au travail, en libérant l'initiative et la créativité des individus pour la création de valeur et en établissant une gestion de projet « globalisante » fondée sur une gestion du site (C ou D) en mode projet et une mise en dynamique conjointe des équipes élémentaires de travail (interactions entre équipes autour de projets métiers en croisant les logiques de fonctionnement en transverse et en verticale des organisations).

Notre modèle concoure à « éclairer la boîte noire » que représente la sphère sociale dans l'entreprise et tend à privilégier la coopération entre des acteurs aux objectifs différents.

Perspectives de recherche

Plusieurs perspectives de recherche sont envisageables à la suite de nos travaux.

La première perspective que nous déterminons, provient d'une limite de notre modèle. En effet, celui-ci n'a pu être expérimenté et testé dans sa totalité qu'en cycles de maturation / développement et de crise, or, nous avons montré qu'il existait deux autres cycles dans la vie des entreprises : le pionnier / innovation et l'optimum / déclin.

Il nous paraît donc intéressant de prolonger cette étude au sein d'organisations caractéristiques de ces deux autres cycles. Dans ce prolongement et au sein de notre expérience professionnelle, nous avons eu l'occasion de débiter des expérimentations au sein d'une entreprise de Biotechnologie se situant dans le cycle pionnier / innovation. A ce jour, les composantes suivantes ont été d'ores et déjà mises en œuvre de façon plus ou moins exhaustive : le management par les réseaux formels (les réseaux informels n'ont pas été pris en compte à ce jour), le nouveau rôle de la Direction des Ressources Humaines avec notamment la posture de conseil interne, l'accompagnement externe et l'ébauche d'un cursus de professionnalisation des managers. Le management par les processus ainsi que le déploiement d'un projet managérial axé sur l'initiative et la créativité des salariés ne sont pas encore inscrits dans les priorités de la Direction actuelle. Pour autant, une mesure de la satisfaction interne des salariés a pu être engagée afin de servir de diagnostic de base à l'action managériale. Etant donné que l'application du modèle n'est qu'à l'état d'embryon, il bien évidemment délicat d'apporter de véritables mesures de ces actions sur la performance. Cependant, nous pouvons constater que l'insatisfaction naissante chez les salariés porte sur les thèmes tels que le manque de perspectives d'évolution de carrière, de reconnaissance et le risque de démobilisation sur les projets scientifiques. Le terrain semble donc propice à l'application de notre modèle puisqu'une de ses visées est bien, outre la recherche des résultats économiques, l'atteinte de la performance au niveau social.

Une application du modèle en cycle d'optimum / déclin pourrait être également pertinente afin d'étudier plus finement les mécanismes de déclenchement de la crise et de présenter les analyses de risque possibles pour la détection des signaux faibles.

Nous pouvons également envisager une recherche analysant et quantifiant l'impact des environnements externes (la sphère économique, la réglementation, le juridique, le champ social, l'environnement, le champ sociétal) sur notre modèle. Dans notre étude, nous avons

cités ces éléments environnementaux comme faisant partie d'un champ de contraintes et nous avons mis l'accent sur le fait qu'ils étaient déterminants et qu'ils avaient des conséquences positives ou négatives sur les modes de fonctionnement internes. Il serait intéressant de poursuivre la réflexion en proposant des outils et des méthodes permettant la mesure de ces effets sur l'organisation et le management d'une entreprise. De plus, cette étude des impacts environnementaux pourrait s'établir selon le type de cycle de vie que connaît l'entreprise, puisque la recherche d'équilibre est fonction des contraintes internes et externes qui s'opèrent.

La troisième piste de recherche pourrait porter sur ce que nous appelons l'effet démultiplicateur de performance. Nous pensons en effet, qu'au sein de chaque organisation il existe des effets démultiplicateurs de performance qui permettent d'accélérer les apprentissages de l'organisation et l'atteinte des objectifs de performance. Par exemple, nous avons constaté que l'intervention d'un appui externe (composante n°2 en cycle de maturation / développement) était démultiplicateur de performance dans le déploiement du projet managérial (composante n°3 en cycle de maturation / développement), ce fut en effet grâce à l'intervention d'un tiers que les projets de services du site C ont pu se formaliser et se mettre en œuvre de manière cohérente et parallèle. En sociologie, nous savons que l'intervention d'un tiers a des effets sur l'objet qu'il observe (appui interne ou externe à une équipe de travail) par sa seule présence. Pour aller plus loin, dans les cas de figure que nous avons étudiés le tiers a créée, lorsqu'il était en accompagnement des managers, un effet d'émulation sur les projets et donc de mobilisation sur ces derniers; de la performance en a ainsi découlé.

Ce type de recherche consisterait à définir ce que sont des démultiplicateurs de performance, les identifier au sein d'une organisation et quantifier leurs effets sur la performance globale de l'entreprise. Cette analyse permettrait par ailleurs de quantifier aussi les impacts des composantes du modèle (MEP) entre elles : exemple mesurer l'impact en terme de performance de la composante n°1 sur l'application des composantes n°2, 3, 4, etc. Nous pressentons que les interactions des différentes composantes du MEP peuvent avoir des effets démultiplicateurs de performance.

En définitive, le sujet des leviers en matière de management des hommes pour l'atteinte d'une performance durable demeure vaste et de nouvelles pistes de travail peuvent être l'objet d'étude pour les futures recherches des spécialistes en sciences humaines et en génie industriel.

BIBLIOGRAPHIE

- AITER N., Sociologie de l'entreprise et de l'innovation, PUF, Paris, 1996.
- ANASTASSOPOULOS J.P., La Stratégie des entreprises publiques, Dalloz, 1980.
- ANCIAUX J.P., L'entreprise apprenante, Éditions d'organisation, Paris, 1994.
- ANSOFF H.-I., Stratégie du développement de l'entreprise – Analyse d'une politique de croissance et d'expansion (Corporate strategy, 1965), Edition d'organisation, Paris 1989.
- AOKI M., DORE R., The Japanese Firm: The Sources of Competitive Strength, Oxford University Press, 1996.
- ARDOINO J., Management ou commandement, Epi, 1970.
- ARGYRIS C., Participation et organisation, Dunod, 1974.
- ARGYRIS C., Strategy, Change and Defensive Routines, Pitman, Londres, 1985.
- ARGYRIS C., Savoir pour Agir, InterÉditions, Paris, 1995.
- AUBERT N., GRUERE J.-P., JABES J., LAROCHE H., MICHEL S., Management, Aspect Humains et Organisationnels, PUF, Paris, 1991.
- AUDEBERT-LASROCHAS P., Les équipes intelligentes, Editions d'Organisation, Paris, 1999.
- BALICCO C., Pour en finir avec le harcèlement psychologique, Editions d'organisation, Paris, 2001.
- BALICCO C., Les méthodes d'évaluation en ressources humaines, Editions d'organisation, Paris, 2002.
- BARANSKI L., Le manager éclairé, Piloter le changement, Éditions d'Organisation, Paris, 1999.
- BARNARD C., The Function of the Executive, Harvard University Press, 1938.
- BELL C., Decision making by governments in crisis situation, in Frei, D. (Ed.), International crises management – An East-West symposium, New York, London, Sydney, Toronto, Praeger Publisher.
- BELLIER-MICHEL S., Le Savoir-être dans l'entreprise, Vuibert, Paris, 1998.
- BENNIS W., NANUS B., Diriger : Les secrets des meilleurs leaders, InterÉditions, Paris, 1985.
- BERNOUX P., Un travail à soi. Pour une théorie de l'appropriation du travail, Ed. Privat, Toulouse, 1982.
- BERNOUX P., « Sociologie des organisations. Les nouvelles approches » Sciences Humaines, n°64, août-septembre 1996.
- BERRY M., Une Technologie invisible ? L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains, École Polytechnique, 1983.
- BERTALANFFY L., Théorie générale des systèmes, Dunod, Lyon, 1973.

- BIDAULT F., *Le Champ stratégique de l'entreprise*, Economica, 1988.
- BOGLIOLO F., *La création de valeurs*, Editions d'organisation, Paris, 2000.
- BRILMAN J., *Les meilleures pratiques de management*, Editions d'Organisation, Paris, 2001.
- BRILMAN J., *L'entreprise réinventée*, Editions d'Organisation, Paris, 1995.
- BURNS A., MITCHELL W., *Measuring Business Cycles*, 1946.
- CHAUMONT C., DUQUENNE P.O., MELKONIAN T., PICQ TH., *Réseaux : de quoi parle-t-on ?*, *Management et Conjoncture Sociale*, n°592, 20/11/00.
- COMPERE B., *Régulation des conflits du travail*, Editions d'organisation, Paris, 2002.
- CORIAT B., *Penser à l'envers. Travail et organisation dans l'entreprise japonaise*, Editions Christian Bourgeois, Paris, 1991.
- CROZIER M., *Le Phénomène bureaucratique*, Seuil, Paris, 1963.
- CROZIER M., FRIEDBERG E., *L'acteur et le système*, Éditions du Seuil, Paris, 1977.
- CYERT R., MARCH J., *A behavioral theory of the firm*, 1963.
- DANIELLOU F., *L'opérateur, la vanne, l'écran. L'ergonomie des salles de contrôle*, Anact, Montrouge, 1986.
- DANIELLOU F., *L'ergonomie en quête de ses principes*, Octares, Toulouse, 1996.
- DESCHAMPS J.C., BEAUVOIS J.L., *Des attitudes aux attributions*, Presses universitaires de Grenoble, 2002.
- DEMING W.E., *Qualité, La révolution du management*, Economica, Paris, 1988.
- DRUCKER P., *La nouvelle pratique de la direction des entreprises*, Editions d'organisation, Paris, 1977.
- DRUCKER P., *La société postbusiness. Je vous donne rendez-vous demain [Managing for the Future, 1991]*, Maxima, Laurent du Mesnil Editeur, Paris, 1992.
- DRUCKER P., *The New Realities*, Heinemann Professional Publishing, 1989 [*Les nouvelles réalités de L'Etat-providence à la société du savoir*, InterÉditions, 1989].
- DURKHEIM E., *Les règles de la méthode sociologique*, PUF, Coll.Quadrige, Paris 1993.
- FAYOL H., *Administration industrielle et générale - Prévoyance, Organisation, Commandement, Coordination, Contrôle* (1916), Gauthier-Villars, Paris, 1981.
- GAUTIER R., *Qualité et innovation, analyse des dysfonctionnements de l'information dans les projets*, Thèse de Doctorat ENSAM, Paris, 1995.
- GAUTIER R., *Qualité et innovation : De la nécessité de maîtriser les risques dans les projets de Conception de Produits Nouveaux*, Mémoire d'HDR, UTC, 2004.
- GELINIER O., *Stratégie de l'entreprise et motivations des hommes*, Hommes et Techniques, 1984.

- GUILHOU X., LAGADEC P., *La fin du risque zéro*, Eyrolles, Paris, 2002.
- HANDY L., DEVINE M., HEATH L., *Le 360° : un outil de développement des managers*, INSEP, 2001.
- HARVARD BUSINESS REVIEW, *Les systèmes de mesure de la performance*, Éditions d'organisation, Paris, 1999.
- HARVARD BUSINESS REVIEW, *La chaîne de valeurs*, Éditions d'organisation, Paris, 2001.
- HATCHUEL A., "L'intervention de chercheurs en entreprise, éléments pour une approche contemporaine", *Education permanente*, n° 113, L'Intervention du sociologue dans l'entreprise, 1992.
- HERMEL P., *Qualité et management stratégique*, Editions d'organisation, Paris, 1998.
- HERREROS G., « La sociologie d'intervention revisitée » in *Education permanente*, n°129, 4, 1996.
- HERZBERG F., *Le travail et la nature de l'homme [Work and the Nature of Man, New York 1966]*, Entreprise Moderne d'Édition, Paris, 1971.
- HERZBERG F., *A la recherche des motivations perdues [One More Time : How Do You Motivate Employees ?]*, Harvard-L'Expansion, 1968.
- HERZBERG F., *Managerial Choice : To be Efficient and to be Human*, Irwin, Dow Jones, 1976.
- IGALENS J., *Audit des ressources humaines*, Editions Liaisons, 2^{ème} Ed., 1994.
- IGALENS J., LOIGNON C., *Prévenir les conflits et accompagner les changements - L'observation sociale au service des entreprises et des administrations*, Maxima Laurent du Mesnil Editeur, Paris, 1997.
- KAES R., *Crise, rupture et dépassement*, Dunod, Paris, 2004.
- KERJEAN A., *Les nouveaux comportements dans l'entreprise*, Editions d'organisation, Paris, 2000.
- KERJEAN A., *Le Manager Leader*, Editions d'organisation, Paris, 2002.
- KETS DE VRIES M., *Combat contre l'irrationalité des managers*, Editions d'organisation, Paris, 2002.
- KUBBLER ROSS E., *La mort de l'enfant*, Editions du Tricorne, Genève, 1986.
- LANG H., *Le management du Titanic, Les leçons d'un naufrage*, Editions d'Organisation, Paris, 1999.
- LASSERE H., *Le pouvoir de l'ingénieur*, L'Harmattan, Paris, 1995.
- LE BOTERF G., *L'ingénierie des compétences*, Editions d'organisation, Paris, 3^e Ed., 2000.
- LE BOTERF G., *Construire les compétences individuelles et collectives*, Editions d'organisation, Paris, 2000.
- LE BOTERF G., *Compétence et navigation professionnelle*, Editions d'organisation, Paris, 3^e Ed., Paris, 2000.
- LELEU P., *Le Développement du potentiel des managers*, l'Harmattan, 1995.

- LELORD F., Comment gérer les personnalités difficiles, Odile Jacob, Paris, 1996.
- LE MOIGNE J.L., La modélisation des systèmes complexes, Dunod, Paris, 1991.
- LEPLAT J., L'analyse psychologique de l'activité en ergonomie, Octares. Toulouse, 2000.
- LEPLAT J., Erreur humaine, fiabilité humaine dans le travail, A. Colin, Paris, 1985.
- LEPLAT J, L'analyse du travail en psychologie ergonomique, Tomes 1 et 2, Octares, Toulouse, 1993.
- LEVY-LEBOYER C., Psychologie des Organisations, PUF, Paris, 1974.
- LEVY-LEBOYER C., La Crise des Motivations, PUF, 2^{ème} Ed., Paris, 1980.
- LEVY-LEBOYER C., Satisfaction et Motivation, Théories et Recherches, Bulletin de Psychologie, 1980.
- LEVY-LEBOYER C., Modèles et Stratégies, La Motivation dans l'entreprise, Editions d'organisation, Paris, 2000.
- LEVY-LEBOYER C., La gestion des compétences, Editions d'organisation, 2^e Ed., Paris, 2000.
- LEVY-LEBOYER C., HUTEAU M., LOUCHE C., ROLLAND J.-P., RH, Les apports de la psychologie du travail, Editions d'organisation, Paris, 2001.
- LEWIN K., Psychologie dynamique. Les relations humaines, PUF, Paris, 1959.
- LIKERT R., The Human Organization : Its Management and Value, McGraw-Hill, New York, 1967.
- LIKERT R., New Patters of Management, Mc Graw Hill, New York, 1961.
- LOUBET D., Le management des savoirs-faire de l'entreprise, Éditions d'Organisation, Paris, 1995.
- LUCAS F., La Qualité Totale, abrégé d'un nouveau management, Institut Qualité et Management, Nanterre, 1995.
- MAC GREGOR D., La dimension humaine de l'entreprise [The Human Side of Entreprise, 1960], Traduction J. Ardoino et M. Lobrot, Gauthier-Villars, 1969.
- MASLOW A., Vers une psychologie de l'être [Motivation and Personality, 1970], Fayard, Paris, 1972.
- MAYO E.W., The Social Problems of an industrial Civillsation, Routledge and Kegan Paul, Londres, 1949.
- MAYO E. W., The Human Problems of an Industrial Civilisation, Macmillan, Londres, 1933.
- MEDVEDEV G., La vérité sur Tchernobyl, Albin Michel, Paris, 1990.
- MELESE J., Approches systémiques des organisations, Éditions d'organisation, Paris, 1990.
- MICHEL S., Peut-on gérer les motivations?, PUF, Paris, 1989.
- MITTROFF I., PAUCHANT T, La gestion des crises et des paradoxes, Editions Quebec-Amérique, Montréal, 1995.

- MILBURN T., The management of crisis, in Hermann Ch. F. (ed), International crises : Insights from behavioral research, New York, Collier Macmillan London, The Free Press, 1972.
- MINTZBERG H., Le Manager au quotidien : Les dix rôles du cadre, Editions d'organisation, Paris, 1984.
- MINTZBERG H., Le Management : Voyage au cœur des organisations, Editions d'organisation, Paris, 1998.
- MINTZBERG H., Structure dynamique des organisations, Editions d'organisation, Paris, 1993
- MINTZBERG H., Grandeurs et décadence de la planification stratégique, Dunod, Paris, 1994.
- MORGENSTERN O., VON NEUMANN J., Theory of games and economic behavior, Princeton University Press, 1953. Publié en français sous le titre Théorie des jeux et comportements économiques, Université des Sciences Sociales de Toulouse, 1977.
- MORIN P., L'art du Manager, Editions d'organisation, Paris, 1997.
- MORIN P., Les étapes du «savoir du management» à travers une histoire bibliographique du management, Stratégies du management ,1986.
- MORIN P., La grande mutation du travail et de l'emploi, Éditions d'organisation, Paris, 1997.
- MORIN P., Le manager à l'écoute du sociologue, Éditions d'organisation, Paris, 2000.
- MORIN P.P., Gestion de projet et constructivisme : une nouvelle approche de la systémique humaine en gestion de projet, Thèse de doctorat, Aix-Marseille III, 1998.
- OHMAE K, Le génie du stratège, Dunod, 1991.
- OHMAE K, L'entreprise sans frontière. Nouveaux impératifs stratégiques, InterEditions, 1991.
- OUAHNOUNA D., Conception d'un dispositif de mesure de la satisfaction du personnel : une approche innovante du management, Thèse de doctorat ENSAM, Paris, 2004.
- PERETTI J.M., Tous DRH, Editions d'organisation, Paris, 2001.
- PERETTI – WATEL P., La société du risque, La découverte, Repères n° 321, 2004.
- PETERS T., AUSTIN N., A passion for excellence, the leadership difference, Random House, New York, 1979.
- PETERS T., WATERMAN R.H., In search of excellence : lessons from America's best run companies, Harper and Row, New York, 1981..
- PETERS T., WATERMAN R.H., Le Prix de l'excellence, 1983.
- PICARD D., La veille sociale, Vuibert Gestion, Paris, 1991.
- PIERSON M.-L., L'intelligence relationnelle, Éditions d'organisation, Paris, 1999.
- PIOTET F., SAINSAULIEU R., Méthode pour une sociologie de l'entreprise, FNSP & ANACT, Paris, 1994.
- PLUCHARD J.-J., L'ingénierie de projet créatrice de valeur, Editions d'organisation, Paris, 2001.

ROBINSON J.A., Crisis, in Sills, D.L. (ed.), International Encyclopedia for Social Sciences, volume 3, New York, 1968.

ROSENTHAL U., The Management of Disasters, Riots and Terrorism, Charles C. Thomas Publisher, Springfield, Illinois, 1989.

RUIZ J-M., "Organizational and manpower aspects of energy projects" pages 221-248 in KIETH J., LESOURD J-B., RUIZ J-M., Modern applied energy conservation , Ellis Horwood, John Wiley, Chichester, 1988.

RUIZ J-M., BROKES P., KITA J., KOLLAR V., MORIN P-P, "Philosophie et innovation, l'invitation à la réflexion. Innovation, acte individuel" (1ère partie), International journal of design and innovation management, volume 2 n° 2 pages 61-75.

SAVALL H., Enrichir le travail humain : l'évaluation économique, préface de Jacques Delors, Editions Economica, Paris, 1989.

SAVALL H., ZARDET V., Maîtriser les coûts et performances cachés. Méthode des coûts performances cachés. Le contrat d'activité périodiquement négociable. Editions Economica, Préface de M.A. LANSSELLE, 1989.

SCHEID J.C., Les Grands auteurs d'organisation, Dunod, Paris, 1980.

SERIEYX H., Le zéro mépris, Comment en finir avec l'esprit de suffisance dans l'entreprise et ailleurs, InterEditions, Paris, 1989.

SERIEYX H., Est-ce que le manage...ment ?, Editions d'organisation, Paris, 2001.

SERIEYX H., Les jeunes et l'entreprise, Editions d'organisation, Paris, 2002.

SHINGO S., Le système Shingo, Editions d'organisation, 1990.

SIMON H., Administrative behavior, New York, NY: Macmillan, 1947.

SIMON H., Models of bounded rationality: Empirically grounded economic reason (Vol. 3), Cambridge, MA: The MIT Press, 1997.

SLOAN A. P., Mes années à la General Motors [My Years With General Motors, 1963], Hommes et Techniques, 1964.

STARN R., Métamorphose d'une notion. Les historiens et la « crise », Communications, n° 25, 1976.

SUMIKO HIRATA H., CORIAT B., DEJOURS C., FLEURY A., et al. - Autour du "modèle" japonais. Automatisation, nouvelles formes d'organisation et de relations de travail, Editions d'Harmattan, Paris, 1993.

SUPIZET J., Le Management de la performance durable, Editions d'organisation, Paris, 2002.

TAYLOR F.W., Scientific Management, Harper and Row, 1947 [La direction scientifique des entreprises, Dunod, Paris, 1971].

THERY B., Manager dans la diversité culturelle, Editions d'organisation, Paris, 2002.

THEVENET M., VACHETTE J.L., Culture et comportements, Vuibert, Paris, 1992.

- THEVENET M., *Audit de la Culture d'entreprise*, Editions d'organisation, Paris, 1986.
- THEVENET M., *Impliquer les personnes dans l'entreprise*, Editions Liaisons, Paris, 1992.
- THEVENET M., *Le plaisir de travailler Favoriser l'implication des salariés*, Collection «Institut Manpower», Éditions d'organisation, Paris, 2000.
- THIERRY D., *20-40-60 ans dessinons le travail de demain*, Eyrolles, Paris, 2002.
- THIRIEZ H., *Jeux, cultures et stratégie*, Éditions d'Organisation, Paris, 1995
- TREPO G., ESTELLOT N., OIRY E., *L'appréciation du personnel*, Editions d'organisation, Paris, 2002.
- VALENTE M., *Dictionnaire économie, finance, banque, comptabilité*, Dalloz, 1993.
- VANDOORNE J.L., « Les hommes, premier facteur de croissance », *L'Usine Nouvelle*, n°2634, Paris, 26 mars 1998.
- VERDOUX V., *Proposition d'un modèle d'implémentation d'une méthode de management des risques projet : application à deux projets de conception de produits nouveaux*, Thèse de doctorat, ENSAM, 2006.
- VERY P., *Des fusions et des hommes*, Editions d'organisations, Paris, 2001.
- WALLER S., *Le manager inspiré*, Editions d'organisation, Paris, 2002.
- WEBER M., *L'Éthique protestante et l'esprit du capitalisme* [Die protestantische Ethik und der « Geist » des Kapitalismus, 1905], traduit par J. Chavy, Plon, Paris, 1960.
- WEBER M., *Histoire économique : esquisse d'une histoire universelle de l'économie et de la société* [Wirtschaft und Gessellschaft, 1^{re} éd. Marianne Weber 1922. 2^e éd. 1925, 3^e éd. 1947, 4^e éd. J. Winckelmann, 1956], traduit par Ch. Bouchindhomme, préface Ph. Raynaud, Gallimard, 1992.
- WEINRICH H., *The Tows Matrix, a tool situation analysis*, Long Range Planning, 1982.
- WEISS D., *Les ressources humaines*, Éditions d'organisation, Paris, 1999.
- WIENER A.J., KAHN H., *Crisis and arms control*, N.Y., Hudson Institute, Harmony-on-Hudson, cité par J.A ROBINSON, *Crisis : an appraisal of concepts and theories*, in Hermann Ch. F., 1972.
- WIEVORKA M., TRINH S., *Le modèle EDF*, Editions La Découverte, Paris, 1996.
- WOODWARD J., *Industrial Organization. Theory and practice*, Oxford university Press, 1965
- ZARIFIAN A., *Objectif compétence : pour une nouvelle logique*, Editions Liaisons, Paris, 1999.

TABLE DES ILLUSTRATIONS

Figures

Partie 1

Figure 1.1 : Représentation de la théorie X et de la théorie Y par Mac Gregor (1964)-----	14
Figure 1.2 : Représentation de la performance par D. Ouahnouna (2004)-----	17
Figure 1.3 : Processus mentaux et stimuli possibles lors de la conduite de changement au sein d'une organisation-----	22
Figure 1.4 : Tryptique - Mode de management, satisfaction interne et performance-----	23
Figure 1.5 : La pyramide des besoins d'Abraham Maslow-----	32
Figure 1.6 : Représentation graphique de la conception systémique de l'entreprise-----	46
Figure 1.7 : Les différents types de crise-----	69
Figure 1.8 : Le modèle EFQM et la situation de nos indicateurs de mesure-----	72
Figure 1.9 : Les cycles de vie au sein de l'entreprise-----	76
Figure 1.10 : Le choix de notre hypothèse de recherche-----	78

Partie 2

Figure 2.1 : Inversion de la pyramide managériale-----	81
Figure 2.2 : L'organisation formelle et le fonctionnement réel-----	85
Figure 2.3 : Cycle de vie d'un réseau-----	88
Figure 2.4 : Les nouveaux rôles de la fonction RH-----	107
Figure 2.5 : Cartographie des processus du site C-----	112
Figure 2.6 : Synthèse des composantes du dispositif managérial en cycle de maturation / développement expérimentées-----	114
Figure 2.7 : Synthèse des composantes du dispositif managérial en cycle de crise expérimentées-----	117
Figure 2.8 : Enchaînement fatal de la crise-----	120
Figure 2.9 : Schéma du cursus de professionnalisation des managers sur le site D-----	127
Figure 2.10 : Le temps de réaction en cas de crise-----	128
Figure 2.11 : Synthèse méthodologique des étapes de construction du Modèle Equilibré de Performance---	136
Figure 2.12 : Les six composantes du MEP construites en cycle de maturation / développement-----	137
Figure 2.13 : Les sept composantes du MEP construites en cycle de crise-----	137
Figure 2.14 : Le Modèle Equilibré de Performance-----	138

Partie 3

Figure 3.1 : La Performance dans le modèle-----	139
Figure 3.2 : La Performance globale selon les cycles maturation/développement ou crise-----	166
Figure 3.3 : Les valeurs, les croyances, les mythes-----	168
Figure 3.4 : Le concept de satisfaction interne-----	179

Tableaux

Partie 1

Tableau 1.1 : Evolution de la conception du fonctionnement organisationnel-----	24
Tableau 1.2 : Principes de l'Ecole Classique retenus pour la conception du modèle de performance-----	30
Tableau 1.3 : Les quatre types de management de Likert-----	37
Tableau 1.4 : Principes issus des théories de la motivation retenus pour la conception du modèle de performance-----	39
Tableau 1.5 : Principes issus des théories de la décision et de la pensée de Crozier retenus pour la conception du modèle de performance-----	44
Tableau 1.6 : Principes de la théorie des systèmes retenus pour la conception du modèle de performance---	47
Tableau 1.7 : Les 10 rôles principaux des managers-----	48
Tableau 1.8 : Les cinq types d'organisation-----	48
Tableau 1.9 : Principes de la pensée de Mintzberg retenus pour la conception du modèle de performance--	49
Tableau 1.10 : Principes d'enrichissement des tâches de Drucker-----	50
Tableau 1.11 : Principes de la pensée de Drucker retenus pour la conception du modèle de performance----	53
Tableau 1.12 : Principes du TQM retenus pour la conception du modèle de performance-----	61
Tableau 1.13 : Apports des modes d'organisation japonais retenus pour la conception du modèle de performance-----	65
Tableau 1.14 : Principes de la théorie des cycles et de l'approche conceptuelle de la crise retenus pour la conception du modèle de performance-----	71
Tableau 1.15 : Indicateurs technico-économiques retenus pour mesurer la performance-----	73
Tableau 1.16 : Indicateurs sociaux retenus pour mesurer la performance-----	75

Partie 2

Tableau 2.1 : Synthèse des expérimentations retenues en cycle de maturation / développement-----	84
Tableau 2.2 : Nombre de jours de travail par expérimentations au sein du site C-----	95
Tableau 2.3 : Synthèse des expérimentations retenues en cycle de crise-----	116

Partie 3

Tableau 3.1 : Les résultats technico-économiques du site D en 1999-----	141
Tableau 3.2 : Les résultats sociaux du site D en 1999-----	143
Tableau 3.3 : Les résultats technico-économiques du site C en 1999-----	149
Tableau 3.4 : Les résultats sociaux du site C en 1999-----	151
Tableau 3.5 : Intercomparaison des résultats technico-économiques des sites D et C en 1999-----	153
Tableau 3.6 : Intercomparaison des résultats sociaux des sites D et C en 1999-----	155
Tableau 3.7 : Evolution des résultats technico-économiques du site D entre 1999 et 2003-----	156
Tableau 3.8 : Evolution des résultats sociaux du site D entre 1999 et 2003-----	158
Tableau 3.9 : Evolution des résultats technico-économiques du site C entre 1999 et 2003-----	159
Tableau 3.10 : Evolution des résultats sociaux du site C entre 1999 et 2003-----	161
Tableau 3.11 : Les liens entre les actions entreprises et la performance obtenue sur le site C-----	164
Tableau 3.12 : Les liens entre les actions entreprises et la performance obtenue sur le site D-----	166
Tableau 3.13 : Les mythes et leurs interprétations dans la mise en réseau-----	170

Tableau 3.14 : Les conditions de réussite et les risques dans la mise en réseau-----	177
Tableau 3.15 : Les causes des résistances au changement-----	196

ANNEXES

Annexe 1.1 : Synthèse des apports des auteurs marquants de la pensée managériale	213
Annexe 1.2 : Recherche sur les définitions du terme crise	219
Annexe 2.1 : Définition d'un réseau d'après l'expérimentation des GEPP	223
Annexe 2.2 : Historique des GEPP	231
Annexe 2.3 : Valeurs et référentiel du GEPP	233
Annexe 2.4 : Exemple de Projet de Service	238
Annexe 2.5 : Exemple de présentation de projet de service en revue de Direction	254
Annexe 2.6 : Exemple de Projet d'Equipe	258
Annexe 2.7 : Méthodes de Résolution de Problèmes	261
Annexe 2.8 : Rôles et missions de la cellule d'appui-conseil interne	263
Annexe 2.9 : Itinéraires pédagogiques et exemples de module de formation	264
Annexe 3.1 : Exemple de questionnaire de DSI	275
Annexe 3.2 : Exemple de questionnaire de BSI	291

Annexe 1.1

Synthèse des apports des auteurs marquants de la pensée managériales⁷⁵

L'école classique

Le tableau suivant synthétise les caractéristiques principales de l'Ecole classique :

Les Auteurs	Les concepts	Contenu	Image de l'entreprise
Taylor, Fayol, Gantt, Gilbreth, Bedeaux, Weber.	Les principes scientifiques de l'OST. La bureaucratie	Affirmation de « principes universels » de management Analyse des fonctions de management : planifier, organiser, commander, coordonner, contrôler. Type idéal d'organisation qui garantit l'efficacité de l'activité et l'équité pour les dirigeants, le personnel et les usagers. La bonne organisation repose sur la division du travail, la spécialisation des tâches, la formalisation des règles et des procédures, la hiérarchie, et la coordination.	L'entreprise est une mécanique précise, rationnelle, dans laquelle chaque rouage doit être à sa place pour que l'ensemble soit efficace. Vision de l'homme au travail L'homme est un rouage et un exécutant qui ne pense pas.

Les caractéristiques principales de l'Ecole classique

Les Outils privilégiés de l'Ecole classique
<ul style="list-style-type: none"> • Descriptions de postes et de fonctions • Organigramme (organisation fonctionnelle ou divisionnaire) • Etude des mouvements, mesure des temps, analyse du travail et standardisation des outils et des gestes • Organisation scientifique, planification des activités • Diagramme des tâches, spécialisation des tâches • Modes opératoires et procédures répétitifs et normés • Fonctions de la Direction de l'Entreprise • Bonus et primes pour performance élevée

Les outils privilégiés de l'Ecole classique

⁷⁵ Synthèse effectuée par S.Ibanez et D. Ouahnouna (2001-2002), Op. Cit., D. Ouahnouna, Conception d'un dispositif de mesure de la Satisfaction du Personnel : une approche innovante du management, Thèse de Doctorat de l'ENSAM-LCPI, 2004.

L'école des Relations Humaines

Le tableau suivant synthétise les caractéristiques principales de l'Ecole des relations humaines :

Les Auteurs	Apports	Contenu	Image de l'entreprise
Mayo Agyris, Maslow, Mc Gregor, Lewin, Likert Herzberg	Importance du facteur humain et nécessité de prendre en compte les besoins sociaux et d'estime pour accroître la productivité. Les besoins majeurs des individus sont liés à la réalisation de soi et à l'accomplissement de son potentiel. Les individus ont une rationalité limitée par leur capacité à traiter les informations.	Fonctionnement et importance des groupes de travail Hiérarchie des besoins Facteurs d'hygiène et facteurs de motivation Styles et théorie de management Intérêt du management participatif Enrichissement des tâches, des emplois et responsabilisation des acteurs L'organisation permet à l'homme d'exprimer son potentiel qui doit être mobilisé par la participation. Typologie et styles de leadership	L'entreprise est constituée d'hommes dont la motivation est la source de l'efficacité. Cette dernière dépend du «climat organisationnel» et de la prise en compte de la satisfaction des employés. Elle porte une culture et des valeurs
			Vision de l'homme au travail
			L'homme est un être social motivé par la satisfaction de besoins supérieurs.

Caractéristiques principales de l'école des Relations humaines

Les Outils privilégiés de l'Ecole des Relations Humaines
Le système de partage de valeur et de la culture d'entreprise La communication interne Les groupes de travail et de résolution de problèmes. Dynamique de groupe La gestion des compétences L'expression des salariés Les outils de reconnaissance L'entreprise apprenante Identification et adaptation des styles de management Techniques de mobilisation du personnel Groupes semi autonomes

Les outils privilégiés de l'Ecole classique

L'Ecole Socio-technique

Le tableau suivant synthétise les caractéristiques principales de l'Ecole Socio-technique :

Les Auteurs	Apports	Contenu	Image de l'entreprise
Tavistock Institute	Principes d'organisation et règles d'action fondant l'efficacité.	Pour être efficace, l'organisation du travail doit reposer sur la capacité autonome des travailleurs à s'organiser en groupes autorégulés	L'entreprise est constituée d'un ensemble d'équipes soudées et mobilisées pour atteindre des objectifs partagés.
Emery	Importance du Management		
Woodward	Synthèse des approches classiques et des relations humaines à adapter de manière pragmatique et empirique	L'organisation est un système ouvert composé : • d'un système technico-économique • d'un système social	Vision de l'homme au travail
Jaques	La démocratie industrielle L'influence de la technologie La socio-analyse	qu'il faut optimiser conjointement car toutes les forces internes sont interdépendantes	Le travail en groupe, l'autonomie, la créativité sont à la base des performances humaines. L'homme satisfait inscrit les performances dans la durée

Caractéristiques principales de l'Ecole sociotechnique

Les Outils privilégiés de l'Ecole socio technique
<p>Groupes de travail autonomes ou semi autonomes.</p> <p>Cercle de qualité, groupes de résolution de problèmes.</p> <p>«Recherche-action» associant le personnel à la solution des problèmes engendrés par les dysfonctionnements de l'organisation.</p> <p>Enrichissement des tâches.</p> <p>Autonomie des acteurs.</p> <p>Polyvalence des emplois.</p> <p>Regroupement de différents postes de travail dotés de responsabilités élargies sur des produits.</p> <p>Politique salariale qui conjugue salaire fixe (80%) et prime au résultat collectif.</p> <p>Recherche de l'implication des salariés.</p> <p>Recherche de la satisfaction des salariés.</p>

Les outils privilégiés de l'Ecole socio technique

L'Ecole Socio-économique

Le tableau suivant synthétise les caractéristiques principales de l'Ecole Socio-économique :

Les Courants	Auteurs	Apports	Contenu	Image
Les conditions matérielles de travail	ANACT	Une partie des dysfonctionnements diminuant l'efficacité en générant des coûts souvent importants proviennent de	L'origine des dysfonctionnements, donc des coûts, se trouve dans les interactions entre la structure et les comportements, les niveaux de formation et le contenu des postes	L'entreprise est un milieu humain contractuel qui établit des relations apaisées entre les acteurs
La convergence des domaines du technique, du social et de l'économique	SAVALL	mauvaises conditions de travail qui peuvent être corrigées par des techniques appropriées		

Les caractéristiques de l'approche socio économique

Les Outils privilégiés de l'approche socio-économique
Diagnostic des coûts cachés Restructuration des tâches (enrichissement) Contractualisation des relations de travail (contrats d'activité périodique) Gestion des compétences Tableaux de bord socio-économiques Méthode d'analyse et d'évaluation des coûts cachés

Les outils privilégiés de l'approche socio économique

L'Ecole Sociologique

Le tableau suivant synthétise les caractéristiques principales de l'Ecole Sociologique :

Les Auteurs	Apports	Contenu	Image de l'entreprise
Woodward Lawrence Etzioni Crozier Friedberg Touraine Sainsaulieu Iribarne	<p>Certaines variables ont un impact majeur sur la structuration des organisations. Elles peuvent être :</p> <ul style="list-style-type: none"> • La technologie • La taille de l'entreprise • L'environnement <p>L'organisation est un construit social et culturel où les acteurs développent des stratégies particulières.</p>	<p>L'organisation doit s'adapter aux variables de contingence : il n'y a pas de principes ou de modèles universels.</p> <p>La répartition du pouvoir et son origine sont des facteurs explicatifs majeurs de l'organisation et de son fonctionnement</p> <p>L'entreprise est plurielle et est influencée par les différences culturelles.</p>	<p>L'entre prise est un espace où les individus s'allient et s'opposent dans la défense de leurs intérêts. C'est un lieu d'appartenance et de socialisation.</p> <p>Vision de l'homme au travail</p> <p>L'homme est un acteur de l'organisation qui agit en fonction de ses intérêts, qui s'implique et participe pour gagner du pouvoir.</p>

Caractéristiques principales de l'école sociologique

Les outils privilégiés de l'école sociologique
<p>Analyse stratégique</p> <p>Audit social</p> <p>Audit de culture interne</p> <p>Etude des styles de management et recherche de leur adaptation</p> <p>Expression des salariés</p> <p>Equipes de projet</p> <p>Gestion des conflits</p> <p>Recherche de la satisfaction des salariés.</p>

Les outils privilégiés de l'école sociologique

Annexe 1.2

Recherche sur les définitions du terme crise

Reprenons les différents sens qu'au cours de l'histoire, on a pu donner au terme de crise.

Tout d'abord, dans la langue religieuse de la Grèce antique, le terme « krisis » signifiait : interprétation (du vol des oiseaux, des songes), choix (des victimes sacrificielles). Dans le langage des tribunaux, la crise a trouvé sa première acceptation dans le sens : examiner, décider, discriminer, trancher, la décision ne résultant pas mécaniquement des preuves. C'est « le moment du jugement, des décisions à prendre ; un croisement qui imposait une option plus ou moins urgente sur la route à suivre ».⁷⁶

Ensuite, « dans la médecine hippocratique, le terme clinique de crise désigne l'instant crucial où la maladie touche à son terme, à sa résolution pour le meilleur ou pour le pire ; (...). La crise est un paroxysme d'incertitude et d'angoisse où tout est en suspens (...). Dans cette perspective, la crise n'est pas un signe de maladie mais un signe de résistance à la maladie. Non pas une faillite mais un sursaut. L'organisme n'est pas devenu incapable de se régler lui-même, mais il opte provisoirement pour un mode exceptionnel de régulations à visée défensive. Il n'y a pas dans de telles crises ni désordre, ni anarchie, mais instauration d'un ordre spécial lié à l'urgence et au péril vital ».⁷⁷

« A cette version hippocratique de la crise, la pensée médicale du XIX^{ième} siècle ajoute un point de vue nouveau. La crise n'est plus terminale, résolutive et salutaire ; elle est inaugurale, elle est purement réactionnelle, sans intention de guérison, parfois elle devient même pathogène lorsqu'elle développe des mécanismes excessifs. Tout se passe comme si nous utilisions aujourd'hui, simultanément ou alternativement, ces deux concepts que la pensée médicale a progressivement élaborés : la crise guérison et la crise – maladie ».⁷⁸

Au XVII^{ième} siècle mais surtout au XVIII^{ième}, la notion médicale de crise fut importée dans les analyses de la société et son imprécision en fit accrue de façon à pouvoir appréhender les « pathologies des organismes sociaux ». C'est au XIX^{ième} siècle que l'on observe encore un élargissement avec la crise des valeurs, la crise spirituelle...

Dans la tragédie grecque, la crise est le moment où brutalement, éclate tout le passé, dont la signification avait échappé aux acteurs.

On notera également la double acceptation chinoise qui signifie à la fois danger et opportunité (dans le sens changement) : « Les crises déblaient le terrain. Elles nous débarrassent tout d'abord d'une infinité de formes extérieures depuis longtemps dénuées de vie, et qu'il aurait été impossible de faire disparaître à cause de leur droit historique. Elles suppriment ensuite un certain nombre de pseudo – organismes qui n'ont jamais eu de droit d'existence et qui, incrustés fortement dans tous les domaines de la vie, sont les principaux responsables de notre prédilection pour la médiocrité et de notre haine pour tout ce qui est exceptionnel ».⁷⁹

Pour André BOLZINGER⁸⁰ dans le champ médical : « si l'on appelle crise toute période de conflit ou de mutation, avec ce qu'elle comporte de résistances au changement et de tensions, on peut alors estimer que la vie toute entière est une crise. La presse et la télévision nous ont accoutumés au us et aux abus de ce « diagnostic » de crise. Quel événement pourrait y échapper ; dès lors qu'il met l'actualité en émoi et suscite la crainte du lendemain (...). On ne parle pas de crise à propos de n'importe quel désordre morbide ; toute pathologie massive ou menaçante ne mérite pas le nom de crise ».

Dans plusieurs disciplines, telles que l'histoire, la sociologie et les sciences sociales ou comme nous venons de le voir ci dessus le champ médical, les chercheurs se sont insurgés contre l'emploi à tort et à travers ou tout du moins simpliste du concept de crise. Citons quelques exemples :

Rodolph STARN⁸¹ dans le champ de l'histoire : « Comme tout journaliste et tout homme politique le savent, voilà un terme (crise) bien utile à l'âge des mass média. Suggérant le drame ou la nécessité de décision, il suscite l'émotion sans requérir de réflexion, il magnifie les non événements comme les événements (...) Pour les historiens, le mot « crise » a souvent constitué un cliché commode pour désigner le processus et les points de pression historiques dramatiques ; un sceptique dirait que cette seule commodité explique tout le succès de la notion. On a du mal à résister aux formules toutes faites ; combien de fois le mot « crise » n'est-il pas apparu sous la plume de historiens ou ne s'est il pas introduit dans les titres de leurs ouvrages, capricieusement, sans nécessité ! ».

⁷⁶ GUILLAUMIN J., Pour une méthodologie générale des recherches sur les crises, in Crise, rupture et dépassement, Dunod, Paris, 1979

⁷⁷ BOLZINGER André, Le concept clinique de crise, Bulletin de Psychologie, Tome XXXV, n° 355, 1982

⁷⁸ BOLZINGER André, Le concept clinique de crise, Bulletin de Psychologie, Tome XXXV, n° 355, 1982

⁷⁹ BUCKHARDT Jacob, Considération sur l'histoire universelle, Payot, Paris, 1971

⁸⁰ BOLZINGER André, Le concept clinique de crise, Bulletin de Psychologie, Tome XXXV, n° 355, 1982

⁸¹ STARN Rodolph, Métamorphose d'une notion. Les historiens et la « crise », Communications, n° 25, 1976

Edgar MORIN⁸² dans le champ des sciences sociales : « La notion de crise s'est répandue au XX^{ème} siècle à tous les horizons de la conscience contemporaine. Il n'est pas de domaine qui ne soit hanté par l'idée de crise (...). Mais cette notion, en se généralisant, s'est comme vidée de l'intérieur ». « Ce concept tend à devenir une forme vide, un prêt à porter stéréotypé qui ne constitue plus que l'ultime recours au lancinant désarroi des diagnostics et des pronostics ».

Reprenant toujours Edgar MORIN, nous citons : « Il est de plus en plus étrange que la crise, devenant une réalité de plus en plus intuitivement évidente, un terme de plus en plus multiplement employé, demeure un terme aussi grossier et creux, qu'au lieu d'éveiller, il contribue à endormir ; ce terme de diagnostic a perdu toute valeur explicative. Il s'agit aujourd'hui d'approfondir la crise de la conscience pour enfin faire émerger la conscience de la crise. La crise du concept de crise est le début de la théorie de la crise ». « Le mot sert désormais à nommer l'innommable ; il renvoie à une double béance : béance de notre savoir (au cœur même du terme de crise) ; béance dans la réalité sociale elle-même où apparaît la « crise » ».

Edgar MORIN, après ces constats, a tenté de concevoir la notion de crise et ses recherches l'ont amené à penser la crise selon trois ordres de principes : systémique, cybernétique et néguentropique.

Le concept de système (soit tout ensemble organisé par l'interaction de ses éléments) : l'interrelation entre les éléments constitutifs supposent des attractions et des possibilités de liaisons mais aussi de la répulsions et de la dissociations. Ainsi, on observe dans tout système un principe de complémentarité et un principe d'antagonisme. Tout système produit donc de l'antagonisme et de la complémentarité.

Dans un système, l'intégration des parties instaure des contraintes et des dominations qui forcent la complémentarité et refoulent les antagonistes. Le système crée donc et détruit ou bloque des antagonismes, de la même façon qu'il le fait avec des complémentarités. Edgar MORIN propose cette formulation : « ces antagonismes font irruption quant à la crise et ils font crise quand ils sont en éruption ». « Complémentarité et antagonismes sont instables dans les systèmes vivants, et un procès de désorganisation et de désintégration est à la fois complémentaire, concurrentiel et antagonisme au procès de réorganisation permanente de la vie ».

Le principe cybernétique attribue à des rétroactions (feedback) régulatrices le maintien de la stabilité et de la constance d'un système. La rétroaction négative permet de maintenir la stabilité par l'annulation de la variation dans le système, « elle est antagoniste à un antagonisme en train de s'actualiser et par cette action, elle rétablit la complémentarité générale des éléments ». « Il n'y a pas d'organisation sans antagonisme ; si une partie du système est utilisée organisationnellement pour sa stabilité par le jeu de l'anti – antagonisme, tôt ou tard et inévitablement, l'antagonisme porte en lui la ruine et la désintégration du système. Il faut pour lutter contre ce phénomène, utiliser les antagonismes au maximum de façon organisationnelle et donc fonctionner dans un système ouvert ». C'est le cas comme le souligne Edgar MORIN des systèmes vivants qui observe que la vie a tellement bien intégré en elle son propre antagonisme qu'elle porte en elle constamment et nécessairement la mort.

Le principe néguentropique : plus la relation antagonisme – complémentarité est mouvante et instable, plus il y a des complexité donc plus il y a des crises. Mais le principe néguentropique postule que ce phénomène qui génère des crises permet aussi par le biais de ces crises, la réorganisation du système et donc son évolution. On retrouve ici l'idée de transformation

Edgar MORIN selon ces trois principes s'attache donc à étudier les systèmes sociaux et René KAES⁸³ résume ainsi l'approche d'Edgar MORIN, « dans le cadre systémique le système balance entre complémentarité et antagonisme, organisation et anti organisation. Au niveau cybernétique, les rétroactions positives et négatives, les enchevêtrements de régulations font que « tout accroissement dans une oscillation ou toute insuffisance dans une régulation est un facteur de crise et de destruction en chaîne ». Dans le principe néguentropique, les sociétés modernes portent en leur sein le désordre et subsistent grâce au milieu et aux échanges qu'elles entretiennent avec ce dernier ».

Essayons maintenant de recenser les définitions qui s'offrent à nous. Selon Patrick LAGADEC, le vocable de crise a beaucoup évolué depuis les années 80.

Auparavant, le contexte dans lequel nous évoluions était plus ou moins maîtrisable et maîtrisé mais parallèlement, les zones de turbulence étaient identifiées. Cela signifie entre autre que les menaces étaient circonscrites, les contours idéologiques clairs et les modes de régulation connus.

Les années 90, avec notamment l'effondrement du mur de Berlin, ont sonné le glas de cette époque et on assiste aujourd'hui selon l'auteur à une perte de repère et de sens. Patrick LAGADEC et Xavier GUILHOU analysent les choses en disant : « le design était celui de la « plaque à vent » bien connue en matière d'avalanche : sous la surface pourtant si « normale », c'est l'instabilité structurelle, soudain la plaque glisse et emporte tout avec

⁸² MORIN Edgar, Pour une crisologie, Communications n° 25, 1976

⁸³ KAES René, Crise, rupture et dépassement, Dunod, Paris, 2004

elle ». ⁸⁴ Le contexte actuel nous oblige à sortir de nos raisonnements en terme d'urgence accidentelle. « Notre monde complexe offrant des caisses de résonance fantastique à toute perturbation locale forte, il faut penser en d'autres termes que l'urgence accidentelle ». Il entend par là qu'il faut penser en terme de crise ou de rupture. Du milieu des années 70 à aujourd'hui, les définitions de la crise ont elles aussi évolué. En 1972, HERMANN ⁸⁵ propose : « une crise est une situation qui menace les buts essentiels des unités de prise de décision, réduit le laps de temps disponible pour la prise de décision, et dont l'occurrence surprend les responsables ». HERMANN est un spécialiste des crises internationales et bien que sa définition puisse s'appliquer dans de nombreux cas de crise, Uriel ROSENTHAL a souhaité quelque chose de plus généraliste. Il préfère les notions de choix cruciaux à celle de buts menacés et celle d'incertitude à celle de surprise. On notera donc « une crise est une menace sérieuse affectant les structures de base ou les valeurs et normes fondamentales d'un système social qui – en situation de forte pression et haute incertitude – nécessite la prise de décisions cruciales ». ⁸⁶ Dans sa définition, Uriel ROSENTHAL introduit des notions qui me paraissent essentielles dans le cadre de notre terrain de recherche. Il s'agit de la menace face à des valeurs et des normes fondamentales qui à mon sens, a une incidence particulière sur le comportement des acteurs.

Entre ces deux définitions, au niveau chronologique, on s'attardera sur celle donnée par Julien FREUND en 1976 : « Considérée du point de vue sociologique, la crise est une situation collective caractérisée par des contradictions et ruptures, grosse de tensions et de désaccords, qui rendent les individus et les groupes hésitants sur la ligne de conduite à tenir, parce que les règles et les institutions ordinaires restent en retrait ou sont parfois même déphasées par rapport aux possibilités nouvelles qu'offrent les intérêts et les idées qui surgissent du changement, sans que l'on puisse cependant se prononcer sur la justesse et l'efficacité des voies nouvelles ». ⁸⁷ Dans cette définition, Julien FREUND insiste sur l'aspect de situation collective et sur celui de possibilités nouvelles. Nous restons sur cette idée de transformation nécessaire à la survie de l'organisation dans le droit chemin de la théorie des catastrophes développée par René THOM.

En 1984, Patrick LAGADEC propose la définition suivante : « Crise : une situation ou de multiples organisation, aux prises avec des problèmes critiques, soumises à de fortes pressions externes, d'après tensions internes, se trouvent projetées brutalement et pour une longue durée sur le devant de la scène ; projetées aussi les unes contres les autres... le tout dans une société de communication de masse, c'est à dire « en direct » avec l'assurance de faire la « une » des informations radio diffusées, télévisées, écrites, sur longue période ». ⁸⁸

Patrick LAGADEC introduit de nouveaux éléments en précisant que les tensions sont internes mais aussi externes, il insiste également sur l'importance des médias et sur la mise en lumière qui sera inévitable.

Nous avons évoqué dans notre première partie, un autre élément qui nous paraît intéressant dans les travaux de Patrick LAGADEC et Xavier GUILHOU, celui de stabilité du milieu. En effet selon les deux chercheurs, « dans un milieu stable, les discontinuités sont de simples accidents par contre, dans un univers en changement et donc instable, les discontinuités sont des crises qui mettent en lumière des difficultés profondes d'anticipation et d'adaptation aux évolutions en cours ». ⁸⁹ La crise selon les deux auteurs est, « l'accident plus la déstabilisation. Elle combine : déferlement de difficultés, dérèglement dans le fonctionnement des organisations, divergences dans les choix fondamentaux ». « C'est un événement qui fuse avec mise en résonance rapide du contexte ».

En synthétisant leurs travaux, Patrick LAGADEC et Xavier GUILHOU nous proposent de considérer la crise selon ces critères :

- Difficultés quantitatives : impacts de grande échelle, larges populations concernées, interventions lourdes, coûts économiques très importants, etc...
- Difficultés qualitatives : problèmes hors échelle, combinés, génériques ;
- Dynamiques de boule de neige : en raison de multiples phénomènes de résonance ;
- Dispositifs de secours pris à contre-pied : procédures sous dimensionnées, obsolètes, inapplicables, inutiles voire contre productives ;
- Incertitudes : très fortes, impossibles à lever dans le temps de l'urgence et certainement pas par les seuls experts officiels ;
- Longue durée : elle épuise les hommes, les organisations ; les menaces se transforment dans le temps ;
- Convergence : irruption d'un nombre impressionnant d'institutions ;
- Problèmes critiques de communication : au sein des organisations responsables, avec tous les publics : médias, victimes, administrations, professionnels spécialisé, etc...

⁸⁴ GUILHOU Xavier et LAGADEC Patrick, La fin du risque zéro, Eyrolles, Paris, 2002

⁸⁵ HERMANN C., some issues in the study of international crisis, in Hermann Ch. F. (Ed), International crisis : insights from behavioral research, New York, Collier-Macmillan, The Free Press, 1972

⁸⁶ ROSENTHAL Uriel, Crisis decision making in the Netherlands, Netherlands journal of sociology, 22, 1986

⁸⁷ FREUND Julien, Observations sur deux catégories de la dynamique polémique ; de la crise au conflit, Communications, 1976

⁸⁸ LAGADEC Patrick, Le risque technologique et les situations de crise, Annales de Mines, Août 1984

⁸⁹ GUILHOU Xavier et LAGADEC Patrick, La fin du risque zéro, Eyrolles, Paris, 2002

- Enjeux considérables de toutes natures.

Si l'on retourne vers René KAES et sa définition de la crise, « l'idée la plus généralement répandue est celle d'un changement brusque et décisif dans le cours d'un processus ». ⁹⁰

René THOM développe de son côté certains des aspects fondamentaux de la crise lorsqu'il la définit comme une perturbation temporaire des mécanismes de régulation d'un individu ou d'un ensemble d'individus. Il suit de cette perturbation et de son retentissement subjectif que la crise comporte une menace aiguë pour l'intégrité du sujet, une menace de mort. Selon René THOM « est en crise tout sujet dont l'état, manifesté par un affaiblissement apparemment sans cause de ses mécanismes de régulation, est perçu par le sujet lui-même comme une menace à sa propre existence ». Il insiste sur le caractère éminemment subjectif de la crise.

Parallèlement, selon Maurice BELLET ⁹¹, chaque problème est le symptôme de dérèglements plus vastes et nous reviendrons sur ce point quand nous traiterons des signaux et des causes de la crise.

Edgar MORIN s'est, en ce qui le concerne, penché sur l'idée de perturbation qui peut être soit externe soit interne. Au niveau interne, il différencie des perturbations dues à des éléments jusqu'alors non perturbateurs comme par exemple une croissance excessive qui nécessite de résoudre des problèmes nouveaux, d'une situation de double bind dans laquelle le système ne peut répondre à deux exigences contraires. La crise apparaît alors dans l'analyse qu'en propose Edgar MORIN comme une absence de solution (dans le cas de la surcharge) ou comme une défaillance de la régulation ou dérèglement (dans le cas du double bind). « La perturbation de crise est au niveau des règles d'organisation d'un système, dans ce que cette organisation a de génératif et de régénérateur : « le dérèglement organisationnel va se traduire par dysfonction là où il y avait fonctionnalité, rupture là où il y avait continuité, feed back positif là où il y avait feed back négatif, conflit là où il y avait complémentarité ». ⁹²

Un second élément du concept de crise, toujours selon Edgar MORIN, est celui de l'accroissement des désordres et des incertitudes. En effet, « l'ensemble du système touché par la crise entre dans une phase aléatoire où les formes que prendront son avenir sont incertaines ».

L'accumulation de désordres et d'incertitude tend à paralyser et rigidifier le système en touchant la souplesse organisationnelle et les dispositifs de régulation de ce dernier. La rigidification ne permet plus les rétroactions négatives qui assureraient la réorganisation permanente du système.

Paradoxalement, la force de destructivité induite par la crise permet de débloquer de la créativité et de la mettre en action. « La crise tient son ambiguïté fondamentale de ce qu'elle libère en même temps des forces de mort et des forces de régénération ». ⁹³

Face à toutes ces définitions et caractéristiques, on réalise alors que la crise ne peut pas être appréhendée, prévenue, résolue par de simples mesures techniques. L'univers de l'intervention se caractérise par des traits nouveaux :

le champ : on a affaire à des situations de grande ampleur, on sort alors des cas types répertoriés. L'appris, l'habitude, le déjà vu sont obsolètes ; il faut innover et inventer ;

l'attente : au delà d'interventions techniques efficaces, on va exiger des processus de réponse clairs, pertinents, crédibles, faisant l'objet d'une information précise ;

les acteurs : la simple implication des PC opérationnels des responsables (qui concernaient un groupe restreint d'acteurs) est désormais caduque : un nombre importants d'acteurs doivent être impliqués (managers, salariés, élus, public, lobbies) ;

le pilotage : il se fait de façon beaucoup plus complexe à travers de nombreux pôles de décision ou d'influence et de nombreux acteurs.

la direction : certes elle doit toujours donner des instructions, conduire des équipes d'intervention mais elle doit assumer bien d'autres fonctions : élaborer le ciment interne pour son organisation, animateur de systèmes beaucoup plus ouverts, communication externe vers l'ensemble des autres intervenants et du public... Mais elle doit aussi élaborer une stratégie pour garder le cap, mettre en place un système de détecteurs permanents, protéger du regard de l'arène de jugement et prendre en compte l'espace critique constitué par l'écart de perception de la crise entre l'interne et l'externe.

⁹⁰ KAES René, Crise, rupture et dépassement, Dunod, Paris, 2004

⁹¹ BELLET Maurice, Le sauvage indigné, Descher et Brower, Paris, 1998

⁹² KAES René, Crise, rupture et dépassement, Dunod, Paris 2004

⁹³ KAES René, Crise, rupture et dépassement, Dunod, Paris 2004

Annexe 2.1

Définition d'un réseau d'après l'expérimentation des Groupes d'Echanges sur le Progrès Permanent

Généralités

Définition

Le terme de réseau est au cœur de tous les discours qui portent sur les organisations et leur évolution. Il est de bon ton de « fonctionner en réseau ». Certains perçoivent les réseaux d'entreprises comme les configurations gagnantes des entreprises de demain. Par ailleurs, nous sommes tous des utilisateurs plus ou moins avertis de systèmes d'information en réseau. Nous avons tous des réseaux d'amis, de relations ou de connaissances, dans lesquels nous puisons lorsque nous avons besoin « d'un coup de main » professionnel ou personnel.

Nous sommes entourés de réseaux. Mais savons-nous de quoi nous parlons et quelles sont les réalités que recouvre ce concept « à la mode » ?

Étymologiquement, le terme réseau provient du latin « retis » qui signifie filet de pêche. Aujourd'hui, il s'applique tout autant à l'Internet, aux neurones, aux autoroutes, aux trafiquants et aux anciens élèves. Cette polysémie ne contribue pas à clarifier un concept qui, dans le domaine de l'entreprise, peut autant s'appliquer à Benetton (constellation de firmes autonomes), à France Télécom (entreprise intégrée gérant un réseau physique, celui des lignes téléphoniques), à EDF (groupe constitué de filiales) ou encore à la BNP (et son réseau d'agences délocalisées), mais il renvoie aussi, au sein de ces organisations complexes, à des réseaux interpersonnels. Ce terme comporte tant de sens différents et s'applique à tant de réalités différentes qu'il finit par être confus voire par ne plus rien dire.

Des critères distinctifs, une typologie par finalité et une typologie par structure distinguent les réseaux des autres formes de travail en groupe ou en équipe et devraient permettre de clarifier le concept.

Les caractéristiques d'un réseau

Les 5 critères distinctifs des réseaux⁹⁴

1. Il s'agit d'un dispositif maillé (et non arborescent). On oppose souvent la structure réseau à la structure pyramidale hiérarchique dans laquelle un niveau N est relié uniquement aux niveaux directement supérieur et inférieur. Dans un réseau, chaque « nœud » peut activer l'ensemble des autres constituants, à tout moment et de façon directe.
2. Le réseau constitue une « communauté de pairs » car ses membres ne sont pas liés de manière formelle (relations hiérarchiques, constitution « autoritaire » du réseau). En conséquence, la participation à ce type de structure repose essentiellement sur un engagement personnel et volontaire de chacun. Cela ne signifie pas pour autant qu'il ne puisse pas y avoir, au sein du réseau, une répartition précise et structurée des responsabilités.

⁹⁴ C. Chaumont, P. O Duquenne, T. Melkonian, Th. Picq, (2000). Réseaux : de quoi parle-t-on ?, Management et Conjoncture Sociale, n°592, 20/11/00.

3. Pour que le réseau soit actif, il est nécessaire que ses membres partagent un « objet » commun. Il peut s'agir d'une pratique (par exemple, les réseaux métiers que l'on trouve dans de nombreuses entreprises et qui regroupent des individus sur la base d'un métier commun ou d'une expertise commune) ou d'une thématique partagée (par exemple, des réseaux visant à promouvoir l'innovation ou la qualité). Cet objet commun peut aussi être une histoire ou une appartenance commune (un réseau d'anciens élèves d'une grande école) ou un projet fédérateur (mise en place d'un intranet, par exemple).
4. Dès lors qu'il s'agit de la constitution volontaire d'un réseau, il est possible d'identifier une date de début d'activité du réseau. En revanche, la fin du réseau n'est pas nécessairement planifiée mais doit pouvoir être provoquée si cela est nécessaire : le réseau est actif tant qu'il rend les services pour lesquels il s'est formé.
5. Le réseau ne s'inscrit pas dans une structure formelle (organigramme de l'entreprise). Il est, par nature, transversal. Les membres du réseau viennent de services différents voire de sites différents de l'entreprise ; leur appartenance au réseau n'est pas déterminée par leur fonction dans l'entreprise.

Enfin, un réseau est une « méta organisation » rassemblant des humains et des moyens (structuration, animation, supports, ...) mis en intermédiaires les uns avec les autres. L'efficacité des moyens, cités ci-dessus, est une des spécificités du réseau.

Les fondements d'une approche sociologique des réseaux

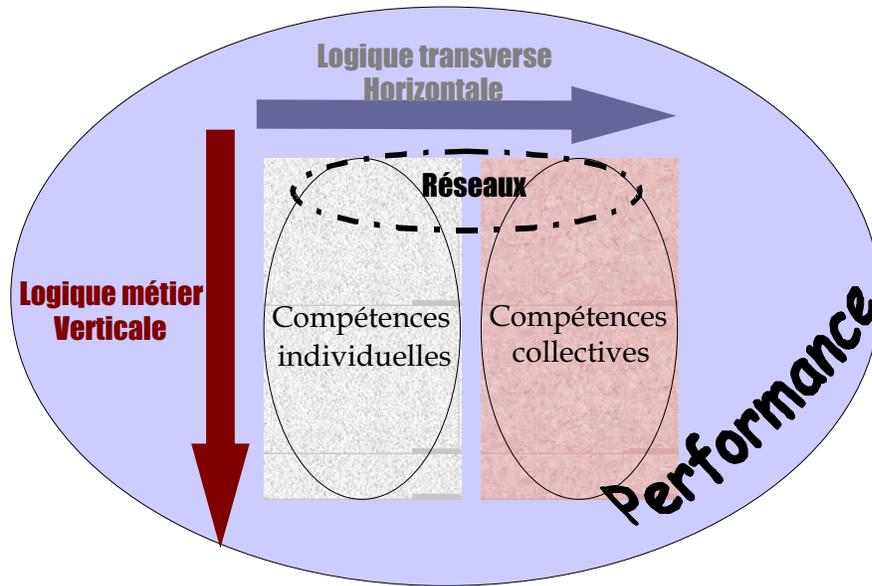
L'approche sociologique des réseaux sur laquelle repose notre travail trouve ses fondements dans une théorie issue des « nouvelles approches sociologiques des organisations » et plus particulièrement dans la **sociologie de l'innovation**.

Dans ces domaines, les chercheurs ont mis en évidence un mouvement général de **changement des organisations**. Les premières expérimentations significatives ont eu lieu au début des années 60. Elles ont permis notamment d'observer :

- La création des premières équipes semi-autonomes,
- Les débuts des principes du « management participatif ».

Depuis, les groupes industriels, dont EDF, se sont largement appropriés ces évolutions de l'organisation du travail. Les caractéristiques communes des changements opérés dans la plupart de ces groupes sont :

- Un mouvement de « prise de responsabilité » et de « prise d'initiative » demandé aux salariés à tous les niveaux de l'entreprise (du terrain à la direction),
- Une sollicitation et une reconnaissance à la fois de la compétence individuelle et du travail en équipe,
- Une importance croissante donnée à « l'intelligence des situations productives » et à la « pertinence des actions engagées » par les salariés et non plus seulement au « rendement physique » et au « respect des prescriptions »,
- Une valorisation de la communication transversale entre ateliers, entre équipes, entre services et l'apprentissage d'un travail en commun.



Ce schéma représente :

- Verticalement, la logique métier au sein d'une organisation, regroupant les compétences individuelles et collectives nécessaires à son bon fonctionnement. Ces compétences sont exigées, et en partie garanties, par l'organisation officielle, prescrite.
- Horizontalement, la logique transverse met en évidence les réseaux (interpersonnels et formels).

Cette approche permet de dépasser la simple organisation prescrite (descendante) pour faire apparaître des interactions à un niveau transverse. Les compétences individuelles et collectives sont inscrites dans l'organisation et sont ancrées également dans les réseaux, ce qui permet d'atteindre un niveau de performance optimal.

Si au sein des entreprises, il devient nécessaire de développer des capacités d'innovation et donc de travail en réseau, c'est à la fois pour **des raisons économiques et pour des raisons sociales**. En effet, l'instabilité économique et les incertitudes sur l'évolution des marchés poussent à rechercher des **organisations évolutives**, c'est à dire en capacité de s'adapter à un changement de contexte et de créer de la valeur. La figure suivante met l'accent entre la performance entre travail prescrit et travail réel.

Parallèlement à leur organisation formelle (travail prescrit), les unités C et B se sont structurées en réseau. Cette organisation en réseau constitue un facteur clé de performance construit autour des hommes et de l'histoire du site. Dès lors, le fonctionnement est caractérisé par des ajustements entre personnes (travail réel) : « *lors d'un problème technique Jean parle à Paul même s'il n'est plus dans la fonction, dans le poste, sur le site, ...* ». Ces ajustements permettent de créer de la performance ; c'est ce que montre d'ailleurs les enquêtes d'évolution (1999) et les diagnostics de satisfaction interne (2002).

Néanmoins, deux dangers guettent aujourd'hui ce fonctionnement en réseau développé sur les deux sites cités :

1. La performance étant notamment fondée sur l'expérience, les prochains départs massifs en retraite d'une population vieillissante menacent la pérennité des systèmes, d'autant plus qu'aucun chantier dans le domaine du Knowledge Management n'a été ouvert.
2. L'augmentation du prescriptif (règles) dans la mesure où le strict respect de ce qui est prescrit « tue » l'ajustement.

Nous pouvons illustrer ceci par un exemple issu du terrain des exploitants sur des consignes « mère et filles ». Il n'est pas rare qu'en arrêt de tranche, afin de gagner du temps sur le chemin critique, des agents se connaissant bien soient amenés à faire des ajustements entre eux. L'agent de Conduite fait un Essai Périodique, la règle prescrit que la dernière consigne-fille doit être levée avant d'effectuer cette tâche or les agents de Conduite et de Maintenance se sont mis d'accord pour que l'Essai Périodique puisse être réalisé antérieurement afin de gagner du temps. Ceci ne fonctionne que parce que ces deux personnes ont confiance l'une en l'autre. L'agent de Conduite sait que l'agent de Maintenance lèvera la dernière consigne le lendemain matin en arrivant à son poste.

Dans l'organisation, les individus mettent de l'huile dans les rouages afin de faciliter le fonctionnement et ainsi de gagner en Performance. Cependant, au fur et à mesure que s'accroît le prescriptif dans l'organisation, les individus se sentent de plus en plus contraints. Ils sont à l'étroit dans un fonctionnement où le strict respect des règles est de mise alors que, par ailleurs, le niveau de performance attendu est toujours le même voire plus important. Le fonctionnement s'apparente à un élastique tendu entre les hommes et l'organisation. Généralement, les individus « tiennent » encore le système complexe mais pour combien de temps ? Il existe, à notre sens, pour le Parc un défi à relever : combiner prescriptif et innovation.

Typologie : les différents types de réseau

Tout d'abord, il est important de garder à l'esprit l'existence de deux catégories de réseaux :

- les réseaux formels, provenant de l'organisation officielle et mettant en relation des hommes entre eux et/ou des organisations entre elles,
- les réseaux informels, naissant spontanément de volonté et de relations interpersonnelles.

Par exemple, le réseau GEPP Canal historique⁹⁵ fonctionne avec une logique inconsciente forte. Il ne s'est d'ailleurs pas construit sur une volonté en première intention. Dans cette optique le réseau ne se crée pas par injonction : il émerge, il est. D'ailleurs, au sein de ce type de réseau peu de choses sont formalisées.

⁹⁵ Terme utilisé par les membres du GEPP.

Les GEPP Métiers, Elargis, les réseaux facilitateurs sont des réseaux formels, lisibles et garantis par l'organisation officielle et ses représentants.

Ni la constitution, ni le fonctionnement, ni les acteurs, ni l'animation, ni les finalités ne sont les mêmes dans :

- le GEPP « canal historique »
- Les GEPP métiers
- Les GEPP élargis
- Un réseau Facteurs Humains
- Un réseau de facilitateurs
- Un réseau MPL
-

En outre, les réseaux se distinguent sur deux dimensions : la finalité et la structure.

3.3 Une typologie par finalité

Pourquoi le réseau existe-t-il et qu'en attendent ses membres ? On peut distinguer schématiquement 5 types principaux de réponse à cette question selon les attentes que l'on porte sur le développement des réseaux dans l'entreprise.

1. **Finalité d'innovation**

La finalité du réseau est d'innover, c'est sa raison d'être : prendre des risques, ouvrir des voies et des chemins nouveaux, expérimenter, être plusieurs à le faire en même temps car c'est risqué (ajustement, stratégie de contournement, ...).

Cette finalité peut être illustrée en partie par la démarche Tertiaire mise en œuvre par T en 1997 puis par P en 1999 ; elle peut être illustrée aussi par les réflexions menées sur le Management Par la Qualité (MPQ), le consulting interne, les démarches projets de service, projets d'équipes, processus, systèmes de suggestions, ...

2. **Finalité de production**

La finalité du réseau est de produire des résultats concrets (sortir un nouveau produit, développer un nouveau business...). Dans ce cas, un fonctionnement en réseau se rapproche d'un fonctionnement classique par projet. La compréhension et l'accompagnement de ces réseaux passent par l'analyse des conditions nécessaires (en matière de management, de systèmes de soutien, d'incitation et de récompense...) pour aboutir à une production effective et mesurable.

Le réseau Implication Initiative du site de CC qui traite le système de suggestion répond à cette finalité. L'organisation du réseau TEM à C s'en rapproche également. Ces réseaux sont montés de toutes pièces pour répondre à de nouvelles attentes des sites. Ils sont généralement animés en interne par un responsable fonctionnel pas nécessairement expert. Ils sont formels et s'inscrivent pleinement dans l'organisation qui les génère.

3. **Finalité de processus**

La finalité du réseau est de construire des processus généralisables. Le réseau fonctionne en permanence en boucle double (Argyris & Schön⁹⁶). Chaque action entreprise entraîne une « relecture » afin de la modéliser et la rendre ainsi généralisable (méthode réutilisable).

Le réseau des facilitateurs mis en place à C, le réseau MPL de Pou plus fréquemment sur les sites, les réseaux facteurs humains s'inscrivent dans cette finalité. Ces réseaux

⁹⁶ Argyris C. & Schön D. *Organizational learning : a theory of action perspective*, Addison Wesley, 1978.

répondent à un besoin de standardisation et de déploiement d'une stratégie auprès d'acteurs nombreux. Ils s'inscrivent également dans l'organisation formelle et sont animés généralement en interne par un expert, garant de la « relecture ». Les GEPP métiers élargis correspondent également à cette finalité. L'expert animateur est dans ce cas un des membres du GEPP métier.

4. Finalité de développement personnel

La finalité du réseau est de contribuer au développement personnel de ses membres. C'est une finalité totalement interne (les membres en sont les seuls bénéficiaires) même si l'organisation en tire des bénéfices à moyen et à long terme. Le développement peut être de type cognitif et/ou de type comportemental. Les 5 disciplines de P. SENGE⁹⁷ sont des supports conceptuels qui se situent plutôt dans cette perspective : développement d'une pensée systémique, construction d'une vision partagée, développement de la maîtrise personnelle, apprentissage du travail en équipe, remise en cause des modèles mentaux.

Il est nettement plus difficile d'identifier ce genre de réseaux qui bien souvent restent informels. Ils sont peu « à la mode » dans nos organisations classiques où l'on a tendance à douter du retour sur investissement généré par de tels réseaux (retour sur investissement difficilement mesurable d'ailleurs du fait de la nature informelle de ce type de réseau). Le GEPP canal historique et le GEPP Chefs d'Unité ont une telle finalité de développement personnel.

5. Finalité d'apprentissage organisationnel

La finalité du réseau est de contribuer à l'apprentissage de l'ensemble de l'organisation. Au-delà du développement personnel des membres, le réseau constitue un outil au service de l'organisation : un système d'apprentissage. Il y a donc une diffusion des connaissances générées au-delà du réseau. Cette finalité combine la précédente avec un objectif de diffusion et de transfert des connaissances.

Cette finalité répond à la pression mise par l'organisation formelle sur les réseaux de développement personnel. Elle correspond finalement à la formalisation de ces derniers. Ainsi, dans les cas que nous traitons, on trouvera l'ensemble des GEPP métiers (Conduite, maintenance, tertiaire, Projet Managérial).

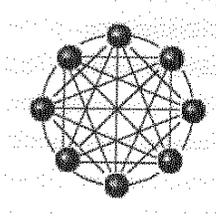
L'entreprise doit rester vigilante sur la finalité principale des réseaux, car les conditions de leur réussite en dépendent, par exemple : choix de l'expert dans une finalité de processus, mode de management dans une finalité de production, déontologie des acteurs dans une finalité de développement personnel...

⁹⁷ Senge P. « La cinquième discipline : l'art et la manière des organisations qui apprennent, First, 1991

Une typologie par structure

Les réseaux présentent aussi des modalités structurelles différentes qui conditionnent des modes de fonctionnement privilégiés. Le schéma ci-dessous permet de visualiser les archétypes architecturaux identifiés et les traits saillants qui leur sont associés.

Type A

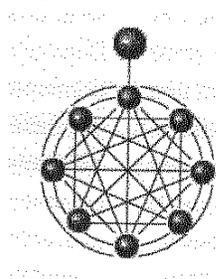


Le réseau de **type A** se caractérise par une architecture en « table ronde » (plate et circulaire) particulièrement adaptée à l'expression égalitaire des participants. Il fonctionne dans la plupart des cas sur la base d'une parité hiérarchique grâce à laquelle tous les membres se sentent égaux et enclins à dialoguer ouvertement.

La finalité de ce type de structure consiste essentiellement à maintenir un lien social entre ses membres, ce qui facilite la circulation de l'information, l'entraide, la résolution de problèmes ponctuels.

L'ensemble des réunions métiers, y compris le réseau MPL de Paluel sous certains aspects, sont ou ont été structurés ainsi. S'ils ont un caractère formel et officiel, ils tentent néanmoins de s'appuyer sur un principe d'égalité de dignité entre des membres de même niveau hiérarchique partageant un intérêt et une raison d'être ensemble. Cette finalité devient l'objet du réseau.

Type B

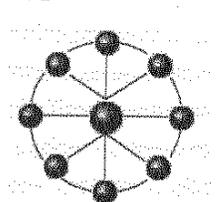


Le réseau de **type B** arbore une architecture plus complexe avec, d'un côté, un centre porteur externe (« tour de contrôle ») et, de l'autre, un maillage général composé de différents « sous-maillages » (cascades).

La gestion des réseaux s'effectue au travers de centres moteurs institutionnalisés. Ces centres n'agissent pas au cœur des différents maillages mais interviennent plutôt en retrait comme une structure de support administratif. Ils sont à la fois « influx nerveux » et « mémoire » du réseau mais la « matière grise », bien que conditionnée par les deux organes précédents, relève des différents animateurs placés en tête de maillage. La vie d'un réseau de type B est donc marquée par un rythme syncopé avec, d'un côté, une animation administrative (centre porteur externe) et, de l'autre, une animation intellectuelle ("mailleurs"). Toutefois, le centre porteur externe conserve, par rapport aux "mailleurs", l'essentiel de la légitimité, lui préservant ainsi une relation privilégiée avec chaque membre du réseau.

Les réseaux TEM s'inscrivent dans ce type de structure, de la même manière, on retrouve des caractéristiques des GEPP métiers élargis. A plus petite échelle, les réseaux facteurs humains des sites se classent également dans ce type de structure. Enfin, en considérant le binôme président/secrétaire des GEPP métiers comme centre porteur, on retrouve ce type de structure. Celle-ci est formelle, mais développe en son sein des relations informelles.

Type C



L'architecture de **type C** se compose de différents maillages en formation, articulés autour d'un centre émergent, lequel a pour mission de créer les conditions propices à la constitution de réseaux. Les personnes qui évoluent au sein de ce « centre émergent » agissent en « accompagnateurs », en « pédagogues ». Ils sont très présents lors des rencontres avec les membres pressentis pour développer ces réseaux. Ils

interviennent pour reformuler, proposer, canaliser, inciter mais en aucun cas ils ne prennent la direction des opérations.

Les réseaux issus d'un tel modèle de développement conservent une certaine autonomie dans leurs modalités de fonctionnement. Le choix des objectifs cependant s'effectue dans un souci de cohérence stratégique globale, en étroite coordination inter-réseaux dès lors que cette responsabilité ne relève pas de la pleine compétence des « accompagnateurs ». Dans la configuration de type C, les réseaux « se prennent en main » avec l'aide d'un tiers objectif (« centre émergent »). On peut citer en exemple un groupe d'experts d'une fonction ou d'un domaine qui échangent régulièrement leurs meilleures pratiques ("best practices") afin de progresser dans leur domaine, de façon individuelle (acquisition de nouvelles compétences) et de façon collective (innovation, nouvelles ressources pour l'organisation). Le groupe est autonome (il ne dépend pas d'un centre externe) et s'autogère (il élabore en interne ses propres règles de fonctionnement et ses propres objectifs). L'élément central, en l'occurrence l'animateur, est clé dans ce type de réseau, non pas en tant que personne mais par ses compétences, son expérience des réseaux et sa posture.

Le GEPP canal historique et certains GEPP métiers, la maintenance notamment, se sont articulés de cette manière. C'est la moins formelle des structures puisqu'elle n'agit pas sous le contrôle ou l'impulsion de l'organisation. C'est là une de ses forces et aussi une de ses faiblesses.

Le réseau de type C apparaît comme la forme la plus achevée et peut-être la plus efficace du réseau « autogéré » et productif ; il est en effet capable de réalisations concrètes sans pour autant engendrer des coûts importants de structure. Cependant, il faut observer que ces états ne sont pas toujours d'une grande stabilité. En effet, la vie des réseaux est souvent ponctuée par une alternance entre type B et type C. Un réseau de type B peut, s'il en a l'énergie et la volonté, s'affranchir de la « tutelle » de la tour de contrôle et faire émerger en son sein ses propres organes de direction et de coordination. *A contrario*, certains réseaux de type C ont parfois besoin d'être « revitalisés » par une structure qui leur est extérieure. Ils redeviennent alors des réseaux de type B. Ces allers-retours proviennent aussi de la nature plus ou moins formelle des structures. En effet, l'organisation formelle supporte mal, en particulier dans un monde de contrôle et sous contraintes comme le nucléaire, de ne pas avoir directement la main sur un groupe de personnes. Elle imposera alors à une structure de type C de se doter d'une tour de contrôle.

Comme toute typologie, celle-ci nous amène à ranger chaque entité réseau dans une case. Dans la réalité, les réseaux étant tous apprenant, ils permettent souvent d'atteindre plusieurs finalités et leur structure est évolutive.

Annexe 2.2

Historique des Groupes d'Echanges sur le Progrès Permanent (GEPP)

Le GEPP canal historique est né de manière informelle autour de réseaux interpersonnels entre des agents et d'un consultant/chercheur. Réseau informel par excellence, il s'est réuni autour d'hommes de conviction en charge directe de responsabilités managériales ou d'appui management. Il s'est fondé très concrètement autour de l'innovation et ce de manière non théorique car relié directement à des expérimentations de terrain au travers de nouvelles démarches déployées sur les sites.

Certains membres du départ se sont connus et croisés dans leurs expériences antérieures. Ils ont aussi en commun une réflexion sur la nécessité « d'inverser la pyramide managériale » et de déployer un management participatif dans le contexte de fortes mutations (mutations sociologiques, de marché, culturelles, contraintes techniques, contraintes qualité, orientation client, contraintes d'environnement...).

En 1997, les premiers participants se réunissent avec un consultant / chercheur. Ils représentent les sites T, Ch et C, ils sont issus des filières tertiaire, conduite et maintenance ; certains sont managers, d'autres en position d'appui de direction dans les filières ressources humaines, sûreté-qualité. Très vite, ils invitent d'autres collègues qu'ils cooptent sur leurs sites tout d'abord comme suppléants puis au gré des mutations et des projets, le GEPP s'étoffe. B rejoint le GEPP ainsi que P, Ca et D.

Beaucoup d'acteurs historiques du GEPP se sont grésés par cooptation. Ici le réseau GEPP agit en recruteur pour se développer et se régénérer. Il est intéressant de noter que le plaisir aidant, beaucoup d'acteurs n'ont cessé de se croiser d'expériences professionnelles en expériences professionnelles et de site en site.

Le GEPP a travaillé sur les trois filières métiers de la Direction du Parc Nucléaire : Conduite, Maintenance, Tertiaire ; aussi bien sur des projets globaux que sur des aspects opérationnels. Au début, les objectifs du travail ont été choisis au gré des missions et des postes des membres du GEPP canal historique puis de manière plus systématique et systémique.

Une autre caractéristique, culturelle, tient au fait que la majorité des membres du réseau ont un vécu à l'international (travail à l'étranger, vécu à l'étranger, grandi à l'étranger...); certains sont même pluri-culturels.

Beaucoup d'acteurs se sont également croisés dans d'autres réseaux, notamment le réseau Conduite du Futur (réflexion particulière destinée à la meilleure compréhension et à l'évolution des métiers de la Conduite nucléaire).

Enfin, dernière caractéristique, les membres du réseau ont des valeurs communes qui constituent un véritable ciment du groupe : respect de l'homme, respect de l'autre, égalité de dignité, empathie, frottements, innovation et une force de vie qui porte à l'action et qui remet continuellement l'ouvrage sur le métier.

La deuxième étape de développement de cette mise en réseau s'est faite de façon plus formelle, donc réfléchie et organisée.

Le GEPP, comptant six Chefs d'Unités en 2000, a décidé de créer **quatre GEPP métiers** :

- GEPP maintenance
- GEPP conduite
- GEPP tertiaire
- GEPP Partage d'Expérience sur le Projet Managérial

La décision s'est prise « presque naturellement » et rétrospectivement elle répondait à deux logiques :

- élargir la base pour faire avancer les projets sur les sites et ce faisant structurer le réseau en l'éclatant en autant de GEPP que de lignes métiers, au risque de perdre la spontanéité et la richesse d'un fonctionnement interdisciplinaire. Pour contrer ou limiter ce risque, les présidents se chargeaient de décroisonner l'information sur leur site et les acteurs du GEPP PEX PM étaient présents, avec les consultants externes, dans tous les autres GEPP,
- développer un espace propre aux Chefs d'Unités dans la droite ligne du GEPP canal historique, pour échanger, partager mais aussi se ressourcer et atténuer la solitude du chef.

En 2001, chaque GEPP s'est doté de deux GEPP annuels élargis. Sur deux jours, chaque site pouvait inviter jusqu'à quinze participants de tous niveaux pour les mettre en réseau et se confronter à l'expérience des autres. Ainsi, le premier GEPP élargi a eu lieu à P dans le cadre du GEPP tertiaire et il a permis, au-delà du témoignage sur la certification du tertiaire de donner envie aux agents de déployer leur propre démarche de retour sur leurs sites.

Les GEPP annuels élargis ont été créés notamment pour renforcer et développer les réseaux informels créés dans les GEPP.

Ainsi d'un réseau GEPP canal historique informel, on est passé à des GEPP métiers et à des GEPP élargis formels pour impulser de nouveau des réseaux informels.

Annexe 2.3

Valeurs et référentiel du GEPP

Valeurs partagées

Remarque préalable : avant de développer cette partie, précisons, comme c'est souvent le cas dans un fonctionnement en mode réseau, qu'il n'y a pas eu de charte de fonctionnement, ni de système de valeurs posé en amont de l'émergence du réseau GEPP canal historique. Le champ s'est couvert petit à petit de manière spontanée puis le collectif dans le réseau a formalisé une charte GEPP. Cette charte a ensuite été diffusée mais elle n'a jamais fait l'objet d'indices supérieurs lors de la création des GEPP métiers. Les Directeurs de sites ont fait le choix de porter les valeurs et l'esprit GEPP directement et par oral.

Ainsi, comme nous l'avons mentionné en première partie (dans nos développements sur le fonctionnement), fondé par un « noyau dur » de membres, puis élargi grâce à la cooptation, le réseau d'une manière générale est lui-même porteur d'un système de valeurs partagées. On peut dire que le mode de constitution du réseau induit son système de valeurs !

Le GEPP est caractérisé par un **cadre de fonctionnement** prégnant, souvent non explicite en amont, mais avec un très fort taux d'adhésion de la part des membres :

- Reconnaissance et écoute réciproque entre les métiers (Conduite, Maintenance et Tertiaire) et les différents niveaux hiérarchiques (agents de terrain / exécution, maîtrise, cadre, Direction)
- Expression libre de chacun, pas de jugement
- Engagement personnel, curiosité
- Transparence
- Communication sur les difficultés, les erreurs ou les échecs
- Actions concrètes, suivies, évaluées, mesurées
- Droit à la démission du réseau (avec explications)

... Qui induit, qui est autorisé et garanti par une animation externe souple, impertinente et sans partie pris.

Aussi, même si c'est *a posteriori*, nous pouvons identifier **un système de valeur** très intégré. Si nous devons ne retenir que les principales, nous citerions :

Partage, parler vrai, progrès, convivialité

▪ **Le partage**, parce que c'est des autres que l'on va enrichir sa propre expérience. Cette idée a été développée dans les milieux industriels dans le cadre de l'apprentissage organisationnel, sous le vocable dans le nucléaire de « **Partage d'Expérience (PEX)** ». La transposition de cette pratique aux domaines comme le management, le déploiement de projet et même les visions stratégiques sont assez récentes et reprises notamment dans le fort développement du Knowledge Management.

Le lancement du GEPP à dans ce sens été innovant et précurseur dans la dimension, l'ampleur du partage (quant aux approches prospectives métiers, diversité des sites engagés, multiplicité des participants et niveaux hiérarchiques) qui furent le gage d'un bon maillage.

▪ **Le parler vrai**, parce qu'il n'y a qu'en discutant sans tabou que l'on peut appréhender les « vraies » problématiques et donc, se mettre en configuration de les traiter.

Le fonctionnement réseau est *a priori* facilitant dans l'émergence de cette valeur du fait des liens interpersonnels qui unissent ses membres à sa constitution.

▪ **La recherche d'un progrès permanent** au travers : de l'optimisation des structures organisationnelles existantes, de l'amélioration des relations interpersonnelles, des évolutions culturelles rendues nécessaires du fait des mutations des environnements.

▪ **La convivialité**, car les échanges entre les membres se déroulent tant lors de réunions formelles qu'informelles. Les relations sont conviviales au sein du réseau. Les membres sont innovants, critiques et chaleureux.

▪ **La triangulation** par la présence de consultants externes faisant office de tiers symbolisants entre l'organisation officielle des sites et les membres du réseau, entre les membres de différents sites et les sites partenaires du GEPP, ...

DEONTOLOGIE DE L'ANIMATEUR DU GEPP
Les animateurs (qu'ils soient d'ailleurs internes et/ou externes) doivent s'engager sur les principes suivants :
1. Respect des individus et respect de l'éthique.
2. Confidentialité, devoir de réserve à propos des informations confiées et des situations vécues.
3. Appuis pour le groupe grâce à une méthodologie issue des sciences sociales en utilisant : le recoupement pour validation, l'écoute active, la re-formulation...
4. Connaissance précise de l'entreprise et plus particulièrement des entités concernées par le réseau : appropriation des enjeux et des objectifs, maîtrise et compréhension de l'environnement.
5. Connaissance des documents stratégiques de référence pour les membres, et des différentes démarches et projets en cours.
6. Expertise et expérience tirées de nombreux chantiers tant internes qu'externes.
7. Retour et partage d'expérience sur les missions réalisées dans l'entreprise et apports de cultures et d'expérience d'autres secteurs professionnels (effet miroir)
8. Transfert de compétences et participation au développement du professionnalisme des participants
9. Respect de l'autonomie de décision, loyauté et langage de vérité.

Principes d'actions

La mutualisation des expériences

L'enjeu qui réside au travers d'un fonctionnement réseau réside principalement dans la capacité des membres à :

- Capitaliser des savoir-faire issus d'expériences menées sur des unités restreintes ;
- Faire émerger des idées novatrices sur la base de visions diverses ;
- Diffuser les supports visionnés au sein des réunions des GEPP métiers et élargis à tous les membres sans censure et rapidement ;
- Partager les diagnostics socio-managériaux, type Diagnostic de Satisfaction Interne ou Baromètre de mesure du Climat Social en acceptant de livrer à la connaissance de tous des éléments de nature plutôt « intime » et stratégique ;
- Initier des projets différents en termes de modes de déploiement, mais visant les mêmes finalités en assurant une pluralité de méthodes et d'outils (à titre d'exemple, nous pouvons citer le déploiement du Projet Managérial sur différents sites)

Le sens critique

Prendre du recul par rapport aux actions menées sur son site mais aussi, sur les autres, dans un objectif constructif c'est à dire d'enrichissement mutuel. Ce qui est visé c'est la distanciation en conservant respect et attachement. Respect des personnes et des démarches ; attachement aux valeurs du GEPP et aux principes du Management Par la Qualité.

L'amélioration des performances à travers le progrès permanent :

Grâce à la ré-interrogation périodique et à la méthode d'expérimentation, les acteurs du réseau sont en mesure d'identifier des leviers d'action transposable en dehors du réseau.

L'égalité de dignité :

Les membres du réseau, quelles que soient leurs positions dans la ligne hiérarchique et quels que soient leurs sites d'appartenance sont considérés d'égal à égal. Lorsqu'on est en réunion dans le cadre du GEPP métiers « *on laisse les peaux hiérarchiques de côté* ».

Cette valeur constitue une valeur totem du collectif en opposition à la valeur tabou. Elle est explicite, non négociable, affirmée fortement par les commanditaires, rappelée régulièrement et visibles dans la façon dont les travaux et les échanges sont organisés : temps de parole, écoute, ...

Apprentissages

Nous passons la majeure partie de notre vie à essayer de s'insérer et à apprendre à s'intégrer dans des groupes, dans des équipes, dans des réseaux. Chaque individu est façonné par la société, le groupe dans lequel il vit. Ce façonnage est appelé socialisation et s'accomplit selon un double mouvement :

- **La personnalisation**, c'est à dire le processus par lequel un système socio culturel façonne l'esprit de ses membres (Bruner, 1991) et est introjecté,
- **L'individuation** qui est le processus par lequel une personne acquiert une singularité sociale. C'est la recherche d'un équilibre dynamique entre la ressemblance et la dissemblance avec autrui.

Parmi les groupes auxquels nous appartenons, il est important d'effectuer quelques distinctions.

Tout d'abord, le groupe d'appartenance. C'est celui de sa naissance, de son statut social, de sa couleur de peau, de sa religion, de sa langue, ...

Et les groupes de non-appartenance qui se décomposent à nouveau en deux

- Les groupes de référence, ceux qui correspondent à nos valeurs, ceux auxquels on se rattache personnellement, ceux auxquels on peut s'identifier.
- Les groupes de non référence, ceux qui sont subi et au sein desquels on évolue par exemple par contrat.

Quel que soit le ou les groupes auxquels nous sommes intégrés, ces derniers sont régis par des codes. La connaissance de ceux ci est essentielle pour la compréhension des mécanismes de communication. Lorsque l'on reçoit un message, nous ne recevons pas la totalité mais seulement un certain nombre d'éléments. Cette sélection n'est pas due au hasard, elle est directement liée à la grille d'interprétation de chaque individu. La connaissance de la culture du groupe, de ses codes est donc incontournable pour une communication optimum.

L'implicite, le signifié, le signifiant, la méta communication peuvent ainsi être décodés.

En effet, les codes varient d'une culture à l'autre, au même titre que la langue, il existe des problèmes de traduction et d'interprétation des messages.

La culture est nécessaire à la réussite de l'organisation car elle impose une cohérence aux actions de ses membres. La communication gagne alors en efficacité lorsqu'il existe une forte culture commune. Cette facilitation est évidente. Prenons l'exemple de nos relations interpersonnelles. N'est-il pas plus aisé de fonctionner avec une personne avec laquelle nous partageons un référentiel commun. On résume souvent cela par le fait que l'on n'est pas obligé de tout dire, on se comprend à demi mot.

Les communications au sein des groupes sont composées d'interactions. On parle d'interaction quand il y a intervention du récepteur.

L'étude des interactions concerne cette classe d'événements qui ont lieu lors d'une présence conjointe et en vertu de cette présence conjointe.

Le matériel comportemental est fait de regards, de gestes, de postures et des énoncés verbaux que chacun ne cesse d'injecter, intentionnellement ou non, dans la situation où il se trouve. Ce sont là les signes externes d'une orientation et d'une implication, états d'esprit et de corps que l'on considère rarement en fonction de l'organisation sociale où ils s'insèrent.

Le but, identifier les modèles et les suites naturelles qui apparaissent en quantité innombrable chaque fois que des personnes se trouvent en présence ou en lien les unes avec les autres.

On dénote quatre systèmes parmi les plus importants dans la communication humaine et qui interviennent directement dans la plupart des interactions.

La distance entre les interactants est une dimension très codifiée de la communication et variables selon les groupes sociaux et les cultures. Les travaux de E. T Hall ont mis en évidence quatre type de distance : la distance intime, la distance personnelle qui permet les relations rituelles comme les salutations, la distance sociale qui interdit le contact physique et donc les rituels et la distance publique qui correspond à celle des conférences par exemple.

A la notion de distance est associée celle de territoire psychosocial dans les travaux de E. Goffman (1973) qui a ainsi montré qu'un grand nombre de nos interactions étaient destiné à préserver et gérer nos territoires.

Le système corporel : Les positions corporelles, les mimiques constituent un autre système de communication.

Le système paraverbal : Appelé aussi système vocal, ce système est celui qui utilise entre autre la variation de hauteur de la voix ou d'intensité pour véhiculer des informations.

Le système langagier : C'est le système propre à l'espèce humaine et c'est également le plus élaboré.

Comparaison entre les différents systèmes :

Comme l'écrivent Sterber et Wilson (1989), « *la communication linguistique est la forme de communication la plus forte car elle ajoute un niveau d'explicite, tandis que la communication non verbale reste purement implicite* ».

Watzlawick et ses collègues de Palo Alto (1972) pensent que la communication verbale sert surtout à la transmission des informations tandis que c'est au travers de la communication non verbale que s'exprimerait la sphère relationnelle de la communication. Ce serait même selon Birdwhistell le canal privilégié de transmission des significations sociales.

L'apprentissage

Pour faire face au nouveau, l'homme est sans cesse obligé de se former, d'apprendre à maîtriser le complexe et le nouveau. L'apprentissage, c'est enrichir les connexions internes en donnant plus d'intelligence à l'ensemble.

L'homme selon Pavlov n'est pas un homme de langage mais un homme d'habitudes, qui seront d'autant plus solidement acquises qu'elles ne feront pas appel à une force de discernement et de réflexion mais se fonderont seulement sur le niveau primordial et verbal de l'instinct.

Pour que l'homme soit en situation d'apprentissage, il faut qu'il soit motivé afin que sa formation soit bénéfique pour lui et pour celui pour lequel il apprend (entreprise, réseau...).

Au sein du réseau GEPP, il existe des traditions qui participent à la culture du groupe :

- Tutoiement quelle que soit l'origine, dans le prolongement de la culture EDF
- Les repas conviviaux la veille des regroupements
- Des activités sportives, culturelles en marge des travaux
- Les apports du sport au management : football, rugby, ...
- Des moments de conversations interpersonnelles récurrents et des espaces pour le faire
- Des anecdotes communes, vécues dans un autre réseau, sur un site, véhiculées sous forme de témoignages
- Le team-bulding à travers des activités types et peu classiques dans l'entreprise
- L'ouverture des travaux (séances des GEPP) par les Directeurs de sites réaffirmant les principes, les valeurs
- Les échanges d'adresse, de mail, de téléphone

Annexe 2.4

Exemple de Projet de service

Préambule

Nous voulons vous convaincre que sur la base de notre lent, patient et systématique investissement, entrepris depuis déjà deux années afin d'initier et de pérenniser une démarche de progrès permanent – notre appropriation du management par la qualité – la fédération métiers à l'œuvre dans le cadre du processus TEM constitue dès aujourd'hui la valeur ajoutée mesurable en reflet majeur de cet investissement de « coureur de fond ».

Rigueur et qualité d'exploitation, surveillance et état des installations - notre appropriation du respect de l'environnement, contrôle et renouvellement des compétences font l'objet d'exigences constituant l'architecture de nos plans d'action (GTAQ : Groupe Transverse d'Action Qualité ; GAQ : Groupe d'Action Qualité, GPE : Groupe de Projet d'Equipe).

En reprenant les principaux enseignement de la « Peer Review », axiomes de conduite :

- clarifier et afficher,
- appliquer et porter, puis contrôler nos exigences
- Et, retour d'expérience de notre démarche apprenante en pérennisant l'acquit des deux années écoulées ; expérimenter et expliciter en partageant.

C'est sur ce mode (cette méthode) que nous animons les chantiers Performance -développement du partenariat, orientation résultat- et satisfaction des exigences client -orientation client (enquête client auprès du COOP) - en synergie conduite et métiers.

Cette dynamique de progrès permanent nourrie « pas à pas » de l'énergie de chacune et de chacun dans un climat de confiance établi, va nous permettre d'affronter le futur qui ne manquera bien évidemment ni d'aléas techniques ni d'aléas sociaux que nous aurons à vaincre, à surmonter, nous inscrivant ainsi pour longtemps grâce à une démarche partagée sur le long chemin de l'excellence.

A. Contexte national

L'électricité est entrée dans le champ concurrentiel. Cette ouverture économique marque une première étape dans un processus où le marché s'ouvrira progressivement encore plus largement. Il devient alors impératif d'être un producteur choisi et non un fournisseur imposé par une situation de monopole. La prise en compte de cet élément de contexte nous impose encore plus que par le passé de proposer un produit de qualité, irréprochable pour l'environnement ce qui conditionne l'acceptation du nucléaire par la collectivité (exigences réaffirmées de l'Autorité de Sûreté, les médias, le politique) et les personnes (salariés, citoyens), bon marché pour le consommateur industriel ou le particulier, adapté à la demande du réseau.

Par ailleurs, l'entreprise a une volonté de mieux prendre en compte les avis et perceptions du personnel et leurs aspirations.

De ce fait, nous devons fournir sur le réseau un kWh sûr, propre, pas cher et disponible. Dans ce contexte la production nucléaire constitue un enjeu vital pour EDF dans ses dimensions technologique (qualité d'exploitation), économique (performance) et sociale (emplois) dans une finalité de satisfaction des exigences du client.

La pérennité du nucléaire repose sur deux fondamentaux :

- ♦ la confiance du public, c'est-à-dire la recherche de l'excellence dans les domaines de la sûreté, la propreté, la radioprotection
- ♦ la production d'un kWh compétitif, ce qui passe par une réduction de son prix.

La conduite tient une place particulière dans ce changement de contexte. Elle est responsable de l'exploitation et de la sûreté en temps réel. Elle est en relation directe avec le COOP. Elle porte donc les exigences de la sûreté et du client pour l'ensemble de l'unité.

B. Contexte C, histoire immédiate

1. Le Projet de site

L'histoire du site met en exergue une forte culture d'arrêt de tranche qui a servi les bons résultats du CNPE jusqu'à ce jour. Aussi, tout en reconnaissant ces performances, nous sommes convaincus que des marges de progression existent encore. C'est pourquoi, dès 1999 le site a décidé de positionner la Conduite comme un acteur pleinement responsable dans le processus Tranche En Marche (TEM) appuyé dans sa mission par les métiers de maintenance et de contrôle. Par ailleurs, dans le cadre du projet « arriver à l'heure », les agents Conduite du Tranche En Arrêt (TEA) sont inscrits dans un parcours professionnel valorisant, apprécié sur la base d'une contribution à ce processus clef.

Le professionnalisme des acteurs Conduite et métiers et l'industrialisation des processus TEM et TEA garantissent la durée de vie des installations (DDV).

Le CNPE a co-construit avec les agents et en concertation avec les organisations syndicales, pour réussir ensemble, un projet Conduite de site ambitieux et réaliste afin de relever le défi de la concurrence et gagner le pari d'associer la compétitivité économique à la sûreté et au respect de l'environnement.

2. Le Projet du Y

Le projet de Y s'inscrit dans le prolongement du Projet Conduite de l'unité et du diagnostic du service réalisé en 1999. Ces éléments de diagnostics ont permis d'afficher des orientations fortes pour le service et de fixer un noyau dur en matière d'exigences tant en terme de management que de qualité et rigueur d'exploitation.

Notre projet traduit ainsi le sens que nous souhaitons donner à la démarche de progrès permanent au sein de nos équipes.

Il a été co-construit par l'équipe de Direction de Service (Chef de Service, Appuis, CE et CEEd) et les agents (à travers le partage du diagnostic Conduite, les orientations stratégiques et les projets d'équipe) de manière à assurer une synergie entre :

- ☞ les réflexions ou expérimentations en cours au sein des équipes
- ☞ les recommandations issues de la Peer Review 2000
- ☞ les priorités de la DPN pour 2001

Très récemment le REX de l'AT1 (premier arrêt de la campagne 2001) ne faisait que souligner l'adéquation de nos plans d'action.

Le mode de pilotage en place permet l'adaptation au gré des évolutions des hommes, de l'environnement et des exigences.

Bref historique de l'émergence des réflexions en Y

Fin 1998 : Période de « réveil » des agents de Y suite à l'EGS.
Une vision est affichée par la nouvelle Direction de la Centrale ½.
Prise de conscience par les agents d'un véritable cap pour la Conduite, d'une opportunité à saisir.

Début 1999 : Positionnement des Cadres Techniques en tandem avec les Chefs d'Exploitation, on parle désormais de Chef d'Exploitation délégué : prise en charge des problématiques de management par les CEEd, délégation formelle, fonctionnement en binôme.

Fin 1999 : Création des GAM, groupe d'animation métier DSE (ex : CPHC), ADT, opérateurs, forum CEEd.

Les agents de Conduite ont eu le sentiment d'avoir des choses à gagner en terme d'évolutions de missions et de parcours professionnels. La mise en mouvement a été forte. Une équipe de ½ participe à l'expérimentation du réseau Conduite du Futur.

Début 2000 : Le conflit de début 2000 sur le BCN met quelque peu en suspens les réflexions sur la dynamique projets d'équipe

Les réflexions de la Y sont formalisées en nourrissant le Projet Conduite de Site alors finalisé.

2d sem. 2000 : Pérennisation de la mise en œuvre, dynamique de changement, expérimentations.
aujourd'hui Présentation d'un projet de Y pour les années 2000-2005.

Notre projet de service s'inscrit dans une dynamique de site, il se veut structurant afin de fournir les grands axes stratégiques pour les années à venir et en grande partie évolutif - démarche de progrès permanent.

Il vise la satisfaction de deux impératifs qui sont :

- la rigueur et la qualité d'exploitation, en réaffirmant nos exigences dans les domaines technico-économiques

- un mode de management rénové qui promeut l'initiative individuelle et collective, notamment par la mise en place de projets d'équipes contributifs au projet de service, et qui favorise la **responsabilisation** et **l'autonomie** notamment par la mise en place d'équipes autoportantes.

A C, nous avons fait le choix de développer des projets de services et des projets d'équipe pour répondre au volet managérial du Plan d'Orientation.

Cette prise en compte affirmée de l'homme comme un acteur engagé dans la performance globale de l'unité peut se traduire par l'orientation managériale : « *des hommes confiants, reconnus, dans une dynamique de progrès permanent au service de nos clients et de notre environnement* ».

Il s'agit de:

- Restaurer la **confiance**
- Développer avec les hommes le **progrès permanent**
- Mieux **reconnaître** la Performance individuelle et collective

Cette approche participative nécessite de la part de chaque agent de connaître et d'être informé du sens de son action, des enjeux de son activité, de son service, de ceux du CNPE de C et plus largement de ceux du Groupe EDF.

Le Y est partie prenante dans cette orientation.

Notre objectif pour la Y

"Des acteurs de Conduite autonomes et responsables reconnus comme partenaires légitimes".

Les missions permanentes et l'organisation du service conduite sont déterminées pour contribuer aux objectifs fondamentaux du CNPE afin notamment de produire un kWh sûr, propre, pas cher et arrivant à l'heure. Pour satisfaire l'obtention de notre produit ainsi caractérisé nous agissons dans le cadre des processus TEM & TEA, en assurant le pilotage du « Tranche en marche » (TEM) et en assurant une contribution majeure au « Tranche en arrêt » (TEA). Par notre exigence en qualité d'exploitation, nous contribuons ainsi à la durée de vie des installations (DDV).

C. Contribution du service à l'unité

Notre objectif : « Arriver à l'heure et répondre totalement aux besoins du COOP »

Processus tranche en marche (TEM)

La pérennisation du processus TEM permet un positionnement clair de la conduite en responsable de l'exploitation des tranches, portant des enjeux de sûreté, de disponibilité, d'optimisation des performances, de maîtrise des coûts.

La conduite assume ainsi sa responsabilité en satisfaisant les exigences de son client : le COOP et le RTE.

L'objectif fondamental est de rendre la conduite pleinement responsable de l'exploitation.

La vocation du service est donc d'intervenir au plus haut niveau de responsabilité dans le projet : le chef de service est le chef de projet du processus TEM pour les tranches 1 - 2 et le CE est le responsable temps réel de l'optimum sûreté compétitivité du fonctionnement des tranches.

a) Relations avec le COOP et le RTE - le respect des engagements.

Les engagements en terme de performance sont pris par le CNPE avec le Centre Opérationnel d'Optimisation de la Production (COOP). Ce dernier jouant le rôle d'intermédiaire avec le gestionnaire du réseau électrique (pour C, il s'agit du Système Electrique Sud-Est (SESE, ex CRES Méditerranée)).

Les engagements à respecter sont de deux types :

- ♦ Les performances de production et de disponibilité des services réseaux qui font l'objet d'un engagement journalier via la situ 7 heures. Toute modification de cet engagement doit faire l'objet d'une re-déclaration (au COOP si > 3 heures, au RTE < 3 heures).
- ♦ Les performances contractuelles qui permettent de garantir la sûreté du réseau (réglage des paramètres PIS, des protections GTA et lignes, disponibilité des scénarios de renvoi de tension, de l'automate Vallée du Rhône et de l'ilotage). Elles font l'objet d'un engagement direct avec le RTE, via deux conventions (convention « exploitation du réseau » et « performance pour la sûreté du réseau »). Les écarts à ces performances doivent être signalés au RTE dès connaissance si ils dépassent 24 heures.

A cette fin, une enquête auprès de notre client: le COOP a eu lieu en mai 2001 (enquête reconduite annuellement) afin de préciser ses besoins, en liaison avec Conduite 3/4.

b) Des indicateurs adaptés qui mesurent la performance du projet et la qualité du service rendu au réseau

Les indicateurs adaptés à la mesure de la performance sont le KD (coefficient de disponibilité), le KIE (coefficient d'indisponibilité lié aux essais programmés), le KIF (coefficient d'indisponibilité fortuite). *Exemples d'éléments influant sur ces performances :*

- * Le KIE : EP RPN et EP RGL 04
- * Le KIF : les entrées d'eau brute

Le service rendu au réseau est mesuré par la disponibilité des tranches pour :

- * le réglage secondaire de la tension
- * les réglages primaire, secondaire et tertiaire (fréquence, télé réglage, suivi de charge)

Nous participons à l'expérimentation d'un indicateur de performance économique, il s'appuie sur une saisie d'informations de « données site », son suivi et surtout tout ce qui sera mis en place à la disposition des unités pour étudier les meilleurs créneaux d'indisponibilité ayant un caractère motivant pour les acteurs Conduite et Essais. Pour le moment cet indicateur est suivi pour information mais n'a pas un caractère d'indicateur de pilotage.

Il existe par ailleurs le Contrôle Economique en Fonctionnement (CEF) que nous suivons dans le cadre des indicateurs TEM:

- * le rendement thermique de l'installation
- * la valorisation des pertes de rendement qui fait l'objet d'un GT spécifique des sections Essais MCP ½ et ¾

c) Relations Conduite - Maintenance

Les gains de performance viendront d'une conduite et d'une maintenance qui portent solidairement les enjeux du site, que ce soit dans les projets TEM, TEA et Durée de Vie. Cette collaboration est recherchée au quotidien dans la vie des projets. L'organisation des DSE améliore le service rendu à la maintenance dans le domaine de la délivrance des consignations en assurant une présence continue au bureau de consignations de plus sur des horaires élargis, effaçant la césure méridienne.

Néanmoins, ces relations doivent être développées au niveau:

- ♦ des opérateurs pour une plus grande maîtrise des interventions TEM.
 - ♦ des agents de terrain / techniciens Conduite et techniciens métiers pour le diagnostic renforcé
- ➔ La relation conduite maintenance est une constante de nos projets de service et d'équipe

Processus tranche en arrêt TEA

Le quart embarqué et son exigence à l'égard des cinq emplois Conduite constitue le noyau dur du professionnalisme et il est donc garant de la réussite des arrêts.

Pour améliorer sa contribution à ce projet, la conduite doit, comme les autres acteurs, industrialiser ses méthodes et développer le professionnalisme des acteurs dédiés au TEA.

Pour atteindre ces objectifs, la 15ème équipe se réorganise.

Chaque CED de la 15ème équipe s'est vu confier un domaine, TEM CED « méthodes » pour l'un, TEA pour le second. Deux objectifs sont affichés: l'amélioration du REX et l'adaptation des procédures.

Pour favoriser le décloisonnement des agents de conduite, le service poursuivra sa politique de réalisation des arrêts avec des équipes mixtes constituées de personnes permanentes et détachées.

Processus Durée de Vie

Le professionnalisme des acteurs Conduite et métiers et l'industrialisation des processus TEM et TEA garantissent par ailleurs la durée de vie des installations (DDV).

Par notre exigence en qualité d'exploitation, nous contribuons ainsi à la durée de vie des installations (DDV).

La contribution à ce processus permettant de s'inscrire dans une durée de vie des installations de 30 à 40 années et de pérenniser ainsi le choix du nucléaire doit faire l'objet d'une clarification des enjeux et d'une précision des options technico-économiques. Il s'agit pour nous d'agir au quotidien en intégrant cette stratégie du long terme en partenariat avec les services ingénieries.

« Transparence et Sécurité conditionnant Confiance et Durée de vie ».

Points marquants du diagnostic

Le diagnostic se compose : d'une synthèse des éléments de diagnostic internes au service et à terme de la synthèse exhaustive suite à la rencontre avec le COOP (enquête client).

1. Diagnostic interne

La sûreté et la qualité

La quasi totalité des agents sont convaincus que l'exploitation doit être transparente et irréprochable. Les compétences techniques et la qualité de l'outil de production permettent à l'unité d'avoir de bonnes performances.

Points forts	Points faibles
<ul style="list-style-type: none"> ✗ Le briefing participatif ✗ L'organisation de la gestion des essais périodiques ✗ Les rencontres entre 2 CE et l'IS qui favorisent les échanges et les analyses ✗ La gestion efficace des alarmes tranche en fonctionnement ✗ Le faible nombre d'ESS en TEM 	<ul style="list-style-type: none"> ✗ Une surveillance pas assez exploitée en local ✗ Des CE pas suffisamment centrés sur leurs missions fondamentales (sûreté, analyses de risque, prise de décision) ✗ L'organisation des requalifications tranche en fonctionnement ✗ Les qualités de contrôle technique et d'analyse de risque ✗ La qualité et la traçabilité des lignages en arrêt de tranche ✗ La communication opérationnelle ✗ La mise à jour des documents opérationnels ✗ La rigueur en terme de qualité des renseignements contenus au sein des documents supports et des comptes-rendus d'activités.

L'organisation du service

Les agents considèrent que la planification progresse (TEM 60%), mais qu'elle peut encore être optimisée. L'efficacité de la préparation des opérations de conduite en TEM et TEA reste perfectible. Par ailleurs, les missions des structures d'appuis sont reconnues par l'ensemble des équipes.

Au niveau du management des équipes, il existe des difficultés pour mobiliser et accompagner les évolutions de manière générale.

Il semble important de mener des actions visant à améliorer le fonctionnement du CD :

- Son fonctionnement
- Sa cohérence
- Sa cohésion
- La réactivité du collectif

La communication et la circulation d'information

84% des agents pensent que les informations qu'ils font remonter ne sont pas prises en compte.

57% pensent que la communication fonctionne mal, de ce fait les agents ont un sentiment de rétention d'information. Ils sont 85% à souhaiter une amélioration du système d'information et de la communication

Le management

Le management connaît des difficultés pour mobiliser les équipes et ainsi accompagner les évolutions. Des difficultés perdurent pour transformer les collectifs en agents acteurs et moteurs de changement. En outre, il règne un certain sentiment d'inquiétude, de défiance envers la hiérarchie.

Par ailleurs, les agents sont peu convaincus par la volonté de la hiérarchie de faire émerger un nouveau mode de management. Ils apparaissent méfiants à l'égard de tout nouveau projet « participatif ». Le management intermédiaire est peu présent sur le terrain. Enfin, le contrôle hiérarchique est insuffisamment formalisé.

Les métiers et le développement des compétences

Il en ressort un bon niveau de compétence technique et une bonne capacité de réaction sur les problèmes techniques.

Cependant, la qualité de la détection et de l'analyse des besoins en matière de compétence par la hiérarchie des équipes paraît insuffisante. Par ailleurs, certaines exigences pour la mise œuvre du processus de formation sont méconnues des acteurs responsables (compagnonnage) ou ne sont pas toujours respectées (formations locales non suivies, évaluation de certaines actions de formation, tenue de l'historique formation, ...).

La reconnaissance et la rémunération

Il apparaît de forts enjeux en terme de reconnaissance pour les agents de conduite. Ils sont 92% à souhaiter qu'une réflexion s'engage sur ce thème.

Selon eux, il serait nécessaire de mener des actions au niveau de la motivation et de leur implication au quotidien.

Le climat social

La moitié des agents de conduite considèrent l'ambiance correcte. Les échanges entre agents d'une même équipe et des autres équipes sont satisfaisants pour 92% d'entre eux. Ils sont 80% à considérer qu'ils le sont également avec le responsable immédiat.

En outre, il convient d'améliorer le dialogue avec les équipes de travail, libérer l'initiative et la créativité.

Le diagnostic externe

Globalement, le COOP dit être **satisfait du service rendu** par la Conduite de C.

En fait, pour donner cette appréciation, le COOP se réfère plus à son vécu qu'à des critères définis.

Au cours de la visite, les équipes d'optimisation ont souligné la qualité des échanges téléphoniques avec C et l'assiduité des correspondants TEM aux audioconférences.

Les **pistes d'amélioration** relevées par notre client sont les suivantes :

- Les attentes du COOP :

Une « situ de 7h » de qualité

Un interlocuteur au sein de l'équipe de conduite joignable en temps réel

Etre informé rapidement en cas de re-déclaration

- Les messages du COOP :

Attention à la fiabilité des performances annoncées :

- ✓ RP mini
- ✓ Minimum technique
- ✓ Programmation des essais

Importance des services système pour le producteur EDF

- ✓ Améliorer la disponibilité aux services système principalement en été et la nuit

Les exigences relatives au moyen terme (de 3 à 7 jours) sont les suivantes :

- ✓ Respect des délais contractuels
- ✓ Avoir un interlocuteur qui puisse répondre sur la situation de la tranche
- ✓ Participation à l'audioconférence (sert à la validation des EP)
- ✓ Sur un Mail noter le site et la tranche
- ✓ Disposer d'un planning de recouplage des tranches donné au plu tôt des éléments
- ✓ Avoir le programme de reprise de charge suite à visite annuelle

Par rapport à l'ensemble de ces critères, les interlocuteurs rencontrés se positionnés comme étant généralement satisfaits par le CNPE de C.

Proposition d'amélioration formulées par le COOP :

Se réinterroger sur les stabilités d'EP en se posant la question : « Est-ce nécessaire ou est-ce du confort ? ». La cause de cette demande est que le COOP optimise les meilleures offres.

- Par rapport aux programmes de charge des centrales le COOP ne dispose pas d'indicateurs qui lui permettraient de mesurer la réactivité de C pour corriger les écarts. Ils ont estimé que cela leur « semblait plutôt bien » !
- Au sujet de la satisfaction du COOP par la modulation de Tranche, ce dernier a souligné son besoin: Il faut être capable de répondre à ce que l'on déclare à tout instant (Si non, il faut le lui signaler). En effet, suite à une variation sur programme, si une indisponibilité intervient (pour reprendre la charge max) il faut prévenir le COOP immédiatement. Ceci lui permettra de réajuster son programme de production.

Pour gagner de l'argent, il faut anticiper et informer le COOP des indisponibilités par rapport au programme. C devrait remplir plus de fiches de dysfonctionnement. Le COOP a besoin de REX. Aujourd'hui, les remarques à ce sujet se font souvent en temps réel, par téléphone. Néanmoins, ceci ne permet pas de mettre en place une organisation pérenne pour que ça ne se reproduise pas.

L'ambition

L'ambition du service a été exprimée par le Chef de service et les Appuis de service. Elle a été partagée et validée par l'ensemble des CE et CEd (septembre 2000) et leurs équipes.

“ Assurer une qualité d'exploitation irréprochable avec un collectif fort, fier de sa contribution aux bons résultats de l'unité, ayant à cœur le progrès permanent ”.

Les valeurs

La construction du référentiel a été réalisée par l'Equipe de Direction du Service lors des CD. (Mise en expression du collectif à l'aide de la méthode du métaplan).

La réflexion sur les valeurs doit être régulière. L'ensemble de l'EDS partage ce référentiel, l'enrichi et le fait évoluer : réinterrogation permanente. Ces valeurs, mises en exergue, servent de référence au groupe. Certaines valeurs demeurent des cibles à atteindre. Le collectif a un sens avec l'affichage de ces valeurs.

EXEMPLARITE

LOYAUTE

PARLE VRAI

TRANSPARENCE

SOLIDARITE / ESPRIT D'EQUIPE

1. Exemplarité

- on ne peut parler d'exemplarité si on n'a pas affiché la règle
- avoir un comportement qui soit de nature à motiver les agents pour les faire adhérer
- montrer l'exemple pour asseoir les positions retenues
- respecter les règles établies
- j'applique à moi-même ce que j'attends des autres
- avoir un comportement en phase avec ses propos et pouvoir proposer par mimétisme un modèle au collectif
- ne pas faire ce que l'on n'autorise pas aux autres ; les autres étant les membres du CD et de l'équipe
- c'est un levier de management

2. Loyauté

- j'appartiens à un groupe : je porte ses idées, je respecte les règles en laissant place au débat et à l'esprit critique ; c'est un soutien / une adhésion dans la durée

- le respect des valeurs affichées
- savoir tenir parole et respecter les décisions prises
- être loyal dans la durée
- être fidèle à ses pairs

3. Parlé vrai

Le « parlé vrai » entre deux individus, c'est dialoguer d'homme à homme, de manière franche et sincère dans un respect mutuel.

Bien que toute vérité ne soit pas bonne à dire, qu'il faille parfois rester politiquement correct, le parlé vrai, c'est important. Il permet d'établir progressivement une relation de confiance.

Parler vrai, c'est assumer ses choix et ses opinions, c'est s'exposer, mais par la même, être légitime.

Le parlé vrai, valeur importante du service en garantie de cohérence et conditionnant la pérennité du changement, des décisions.

4. Transparence

- continuité directe du parlé vrai : expliciter ce que l'on fait, comment et pourquoi ; ce qui implique d'être capable de l'entendre ; même si pour quelques uns d'entre nous elle s'opacifie avec les « retours de bâton »
- pour qu'elle ait du sens, il faut accepter la différence et l'erreur pour ne pas casser la relation de confiance établie
- toute action ou décision doit être justifiée sans tabou
- cette notion appelle celle de l'évocation nécessaire afin de pouvoir résoudre d'éventuelles difficultés / points durs
- faire circuler les informations et communiquer, sans censure, ni langue de bois : NECESSAIRE dans l'équipe de quart, INDISPENSABLE dans l'équipe de direction de service

La transparence de l'EDS c'est partager les méthodes de parlé vrai. Elle est indispensable au bon fonctionnement de l'EDS

La transparence est relative, il faut avant tout donner du SENS.

Le principe d'évocation est la base forte pour parler de transparence. La transparence est un des fondamentaux de l'exploitant. Le parlé vrai et la confiance sont des principes garant de la transparence.

5. Solidarité / Esprit d'équipe

La solidarité est une demande forte, récurrente de tous les acteurs. Une solidarité à la continuité de service notamment vis-à-vis des métiers attentifs aux écarts, à notre affichage client.

Cette solidarité doit s'établir sur des points précis, partagés- tout en laissant un degré de liberté revendiqué et légitime , en préservant l'autonomie des acteurs.

Les décisions doivent être prises solidairement. La solidarité aux décisions prises, difficile à tenir, est un enjeu majeur.

Il ne s'agit plus d'un slogan mais d'un engagement.

La communication doit s'établir entre acteurs afin d'avoir des points de regroupements des informations que chacun peut détenir.

Pour être solidaire il faut avoir partagé pour clarifier puis tenir nos engagements.

Les orientations stratégiques

Les orientations stratégiques ont été construites par le comité de pilotage (COPIL) du projet de service. Elles ont été partagées et validées en EDS et présentées et débattues par les agents dans les mises en expression d'équipes.

Les performances technico-économiques

a) Sûreté et rigueur d'exploitation

Le progrès permanent (réinterrogation permanente des pratiques et pérennisation des bonnes pratiques) devient un mode de fonctionnement afin d'améliorer et de pérenniser les performances de manière à obtenir une qualité d'exploitation irréprochable : sûreté, sécurité, disponibilité, propreté, radioprotection.

Le développement et la systématisation des analyses de risques sont des points fondamentaux sur lesquels nos actions doivent porter : détecter et traiter les écarts :

- éviter les situations à risque en répondant aux exigences réglementaires et incitant les comportements d'anticipation,
- " se tenir prêt " à maîtriser une situation non prévue.

Cet objectif s'appuie sur l'optimisation de l'organisation et le travail de partenariat avec les autres services :

- ♦ s'organiser de manière optimum en interne au service et au sein des équipes (développement des projets d'équipes).
- ♦ œuvrer en synergie Conduite / Maintenance et développer le partenariat avec le Tertiaire.

b) Processus TEM / Processus TEA

Il convient de *satisfaire les exigences du client*, COOP et gestionnaire du réseau et de préciser ses besoins et ses attentes. La Ydéveloppe les échanges avec le client, en liaison avec la Conduite 3/4, afin de mieux connaître ses attentes et viser leur satisfaction (à travers la réalisation de l'enquête client). Les processus opérationnels TEM et TEA servent à atteindre cette cible.

Etre à l'heure sur le réseau : importance de l'industrialisation et de la maîtrise des arrêts de tranche.

Exigence en *terme de coût* : rendre optimum l'utilisation d'indicateurs de coûts d'exploitation.

Dans le contexte d'intensification de la concurrence, EDF cherche à réduire son coût de kWh et affiche des objectifs ambitieux de réduction des dépenses, moins 20% d'ici 2003.

L'accroissement des performances d'exploitation et donc de la valeur créée ...

- ♦ contribution à la politique environnementale du site « certification ISO 14 001 »,
- ♦ optimisation du rendement,
- ♦ augmentation de la disponibilité et du service rendu,
- ♦ préservation de la durée de vie des matériels et de l'installation ;

... assure les gains de compétitivité.

La réduction des coûts est possible en développant une approche technico-économique:

☞ dans le cadre du TEM comme outil d'aide à la décision lorsque la sûreté n'est pas en jeu. L'optimisation de l'exploitation des tranches peut générer des gains en réduisant la consommation des [matières de conduite] (résines, gaz dont Azote etc.) et les coûts de la maintenance hors arrêt.

☞ dans les équipes en incitant à la recherche des économies réalisables dans leur champ d'action (gestion des effluents, optimisation des consommables, économies d'électricité...)

☞ Une sensibilisation des CE & CEd à cet objectif a été engagée.

La performance passe par la connaissance pointue et l'engagement des différents acteurs du Y sur les projets TEM et TEA. Sur le TEM, les exigences de sûreté et du client sont portées en continuité par les équipes, toutes les équipes.

Le relais entre les deux processus est assuré par un système de recette.

Présentation du système de recette

DD exploitation TEM	DD maintenance TEA	DD exploitation TEM
1 TEM	1 TEA	1 TEM
2 TEM		

Plus la recette est industrialisée et précise moins il y a d'écart. On précise l'état dans lequel on veut récupérer la tranche après l'arrêt. Il faut assurer le lien entre le TEM et le TEA.

La recette est une contractualisation entre les métiers (DD maintenance) et la Conduite (DD exploitation)

Un début de réflexion peut être menée sur la définition des processus dans le cadre du MPQ. Les processus opérationnels à forts enjeux sont: le TEM et le TEA. Les sous-processus sont les analyses de risque, les lignages, etc. Les processus supports étant les achats, la communication, le contrôle, etc.

Le Management Par la Qualité

Le management par la qualité est une approche qui a pour finalité la performance globale, par le développement d'une démarche de progrès permanent, constitutive de la pérennité de l'entreprise. Parce qu'une entreprise n'a de légitimité et d'existence possible que par la satisfaction de :

- ses clients et leur fidélisation
- son personnel (politique de reconnaissance)
- ses partenaires (la maintenance, les prestataires)
- son actionnaire (l'Etat),

dans le respect des exigences de l'environnement (la collectivité) et des engagements pris. Nous visons un équilibre de satisfaction de l'ensemble des parties prenantes.

Viser cet objectif impose le respect des huit concepts fondamentaux suivants que nous avons mis en perspectives avec les valeurs EDF 2005:

PRINCIPES DU MPQ	VALEURS EDF 2005	ILLUSTRATIONS
Orientation client	Le client notre moteur de progrès	répondre aux exigences du COOP
Orientation résultats	La performance partout et pour tous	atteindre les résultats en préservant, en temps réel, l'optimum de sûreté de radioprotection, de disponibilité et de coût
Leadership et la constance de la vision	L'engagement, réussir ensemble	affirmer notre mission de production ce qui signifie que les équipes de conduite portent, en temps réel, les responsabilités de sûreté et de production
Processus continus d'apprentissage, d'innovation et d'amélioration	L'ouverture aux autres, la diversité des hommes et des savoirs	renforcer le système local de développement des compétences et développement des intercomparaisons avec les autres unités et/ou entreprises
Développement et l'implication du personnel	La reconnaissance, la personne au cœur de notre entreprise	rechercher un collectif d'équipe fort (équipe de direction de service, équipe de quart, ...) favorisant l'engagement et la créativité des équipes de base et la responsabilisation individuelle avec une ambition forte pour les métiers
Développement du partenariat	La solidarité, au service des clients et des hommes	rechercher une logique gagnant-gagnant des contributions de la conduite et de la maintenance
Responsabilité à l'égard de la collectivité	L'environnement, c'est l'affaire de tous	assumer pleinement la responsabilité d'exploitant nucléaire au titre de la sûreté et donc de la protection de l'environnement

Management par les processus et par les faits

organiser, prioritairement, les métiers autour de la production pour l'amélioration des performances et prendre appui sur les projets nationaux et locaux (tranche en marche, arrêt de tranche, durée de vie).

a) Le développement du progrès permanent

Il met également l'accent sur la prise d'initiative et la créativité des équipes en créant les conditions optimales pour oser des expériences. Cela nécessite de confier aux équipes une part d'autonomie significative.

b) La transparence managériale

C'est une action majeure que l'on compte parmi les axes prioritaires à travailler en Conduite ½. Elle s'appuie sur :

- ♦ une cohérence et une continuité de la ligne décisionnelle
- ♦ une mise en œuvre d'un contrôle hiérarchique pertinent
- ♦ l'identification et la clarification des responsabilités entre managers et appuis de la ligne décisionnelle

De plus, le mode de gestion du service repose sur un fonctionnement par collègue permettant la participation de tous, à tous les niveaux recherchés. Il existe un niveau intégrateur entre les collègues et le management participatif.(Cf. note d'organisation du service).

c) La dynamisation des modes d'information et de communication

Le travail en quart de la Conduite rend plus complexe l'animation et la diffusion de l'information

Elle semble constituer un autre point de vigilance à travailler dans le cadre de l'orientation managériale :

- ♦ développer un comportement de proximité avec les équipes afin de mieux communiquer et d'être à l'écoute des agents
- ♦ qualifier précisément les différents types d'information et identifier les besoins d'information : prioriser l'information et la tracer.

d) Le système de reconnaissance

Le système de reconnaissance développé au sein du service doit s'effectuer en adéquation avec la politique de site en la matière et doit être transparent afin de permettre aux agents du service de se positionner. Par ailleurs, c'est dans les pratiques quotidiennes de management que la reconnaissance de chacun devra s'inscrire. Outre l'aspect financier, l'implication, l'autonomie, la responsabilisation et la professionnalisation des agents concourent à cette reconnaissance.

e) La professionnalisation des MDL, MPL et des facilitateurs.

Les managers de la Y intègre progressivement le dispositif de professionnalisation au management par la qualité, entrepris dans le cadre du Plan d'Orientation de l'Unité.

De plus, une équipe de Conduite participe au « laboratoire MPQ » afin d'explorer les pistes « terrain » permettant une mise en œuvre concrète des principes du MPQ.

L'organisation et la gestion des ressources humaines du service

Une Gestion Anticipée des Emplois et des Compétences (GAEC)

Une description des cinq emplois Conduite a été effectuée en octobre 1999; l'Appréciation Du Professionnalisme (ADP) a été notifiée pour chaque emploi avec pour chacun trois niveaux de professionnalisme : opérationnel, confirmé, chevronné. Sur cette base la GAEC est validée à 10 ans pour ces cinq emplois conduite et revue périodiquement en CD en impliquant chaque binôme CE/CEd. (première validation en septembre 2000)
La mise en œuvre de cet outil permet de gérer les départs, d'organiser les transferts de compétences sans « à coups » tout en inscrivant la compétence dans la durée.

Afin de mieux exploiter cet outil, il semble primordial de :

- renforcer le travail de prospective,
- d'impliquer le binôme tête d'équipe : bien apprécier la notion de « sur mesure », dialoguer avec les agents et entretiens individuels,
- partager sur les enjeux en CD

Les habilitations et la formation

Il s'agit de garantir la délivrance et le renouvellement des habilitations par une démarche d'identification des compétences requises, d'évaluation des compétences et par un contrôle des actions de formation réalisées. Cette action est menée dans le cadre des exigences formulées par la DSIN dans sa lettre du 20 septembre 2000.

a) Les exigences

- ◆ Faire un bilan du dispositif actuel de délivrance et de renouvellement des habilitations à la Conduite.
- ◆ Benchmarking pour analyser les pratiques en matière d'habilitation
- ◆ Définir le cursus de formation des jeunes embauchés, valider ce programme d'acquisition des compétences en redéfinissant les rôles de chacun.
- ◆ Formaliser le suivi de l'acquisition

b) La maîtrise des coûts et de la qualité de la formation

Les besoins de maintien et/ou de développement des compétences seront recensés chaque année. Ces besoins (individuels et collectifs) seront analysés, triés et priorisés ; pour donner lieu à des propositions en terme de formation destinées à l'EDS effectuées par le pôle Conduite du SFU.

L'assiduité à la formation locale est contrôlée par le chef de service. Une évaluation individuelle des acquis est progressivement mise en place.

Le volume important de formation lié au passage à l'APE rendait difficile tout objectif de baisse des coûts en 2000.

L'organisation d'équipes autoportantes

Le chef d'exploitation doit pouvoir inscrire son action et celle de son équipe dans un projet qui promeut l'initiative, la créativité et la reconnaissance collective et individuelle. Aussi, doit-il disposer de latitudes et de moyens lui permettant d'apporter des solutions organisationnelles et managériales afin de s'inscrire dans le Projet Conduite de site.

Le choix affiché par C est de développer des équipes autoportantes, renforcées en effectif afin de permettre :

- ◆ la valorisation des métiers actuels et l'émergence de nouveaux métiers
- ◆ les formations
- ◆ les détachements pour les missions hors quart (si inférieurs au cycle de quart, gestion au sein de l'équipe ; si supérieurs, gestion au sein du service)
- ◆ les renforts d'arrêt de tranche : composition renforcée en arrêt
- ◆ les absences sur quart (RC, CA hors périodes d'été, raisons de service, ...)

Les objectifs de l'équipe autoportante, dans le cadre de cohérence du service, sont de gagner en autonomie vis à vis des ressources afin de garantir :

- ◆ le respect des missions fondamentales de l'équipe
- ◆ l'amélioration du professionnalisme des agents de l'équipe

- ♦ l'amélioration identifiée des performances de l'équipe
- ♦ l'amélioration de la compétitivité de nos installations

Ce mode d'organisation doit permettre à la Y de prendre en compte des activités non réalisées actuellement et d'anticiper le renouvellement des compétences suite aux départs en inactivité, à la mobilité fonctionnelle, par une gestion rigoureuse au cas par cas des ressources par emploi, le management de proximité prend en compte cette contrainte jusqu'à l'obtention de la cible-emploi qui sera atteinte pour le service en 2003. Ceci implique une vigilance particulière pour les managers.

Le programme d'actions et la stratégie de progression

Les plans d'actions sont définis par :

- le comité de pilotage, et plus largement le collectif CE/CEd, sur la base des actions à mener au niveau du service et des thèmes transverses aux équipes émergeant des projets d'équipe
- les 7 équipes de quart et les thèmes travaillés dans leurs projets d'équipe

Les plans d'actions proposés dans le cadre du Projet de Service reprennent par ailleurs les recommandations formulées par l'Inspection Nucléaire, l'équipe WANO à la suite de la Peer Review d'octobre 2000.

La définition des thèmes

a) Réussir l'implication des agents et instaurer une dynamique de progrès alliant rigueur et reconnaissance

MANAGEMENT

- Poursuivre la clarification de la nouvelle organisation du site de façon à ce que chaque acteur travaille dans le cadre défini. Le débat autour du projet de service doit y contribuer.
- Créer les conditions pour que chacun soit force de proposition
- Responsabilisation des acteurs sur les thèmes à fort enjeu en généralisant la délégation formalisée par lettre de mission.

RECONNAISSANCE

- Mettre en œuvre les conditions pour que chaque agent soit motivé et force de propositions.
- Développer des outils de reconnaissance individuelle et collective.

COMMUNICATION

- Renforcer la communication directe
- Repenser les modes d'information et de communication au niveau du service et des équipes

b) Garantir la cohérence et la continuité de la ligne décisionnelle

- Optimiser l'organisation hiérarchique propre à chaque équipe
- Garantir la cohérence des informations délivrées par les membres de l'équipe à leur relève respective
- Avoir une communication homogène et complémentaire entre CE / CEd vers l'équipe et dans le collège de Direction
- Formaliser et tracer l'argumentation concernant les décisions et actions engagées
- Traiter et suivre les engagements pris auprès de l'Autorité de Sécurité (CRIS / CRIL / VDS)
- Optimiser le contrôle au niveau du service : établir un plan à l'année de contrôle et tracer les actions réalisées
- Renforcer, préciser et faire appliquer les exigences de surveillance en salle de commande pour garantir la disponibilité des matériels, la détection des anomalies et assurer le suivi des performances des matériels
- Prendre les dispositions nécessaires permettant de s'assurer que les règles d'accès en salle de commande sont respectées et améliorer la tenue des salles de commande

c) Améliorer la sûreté et renforcer la qualité d'exploitation, préserver l'environnement

QUALITE/SURETE

- Définir une organisation garantissant la réalisation de :
 - ♦ la surveillance : améliorer la surveillance en local et optimiser son utilisation, la qualité des rondes / Housekeeping
 - ♦ l'analyse de risque et les requalifications : développer le respect pour les interventions TEM des exigences de réalisation des analyses de risque et de préparation des requalifications
 - ♦ la qualité des lignages
 - ♦ la qualité des relèves et la continuité de l'information : prendre les dispositions nécessaires permettant d'assurer la continuité de l'information lors des relèves de quart (repenser l'organisation des relèves TEM, TEA)
 - ♦ la sérénité en salle de commandes et la tenue des salles de commande
 - ♦ la qualité des comptes rendus et le processus de mise à jour des consignes temporaires : renforcer la rigueur dans la mise en œuvre du processus de modification des documents conduite. Mettre en place un processus fiable permettant de maîtriser la mise à jour des CTE
 - ♦ la qualité et le traitement des consignations : renforcer la rigueur dans le processus de traitement des consignations pour garantir le respect des exigences du carnet de prescriptions
 - ♦ Rendre le REX performant, le faire connaître et le rendre accessible, en contrôler l'appropriation
- Valoriser le contrôle hiérarchique au sein des équipes (CE / CEEd / DSE)
- Identifier, hiérarchiser et traiter les écarts de conformité

PROPRETE ET ENVIRONNEMENT

- Développer le concept de "Conduite propriétaire" (zonage des installations à l'échelle de l'équipe)

MAINTIEN ET DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES

- **Profiter de l'opportunité de la mise en place d'un simulateur** sur site pour améliorer le maintien et le développement des compétences
- Développer et reconnaître les compétences : le SLDC pour accroître et diversifier les compétences des agents, M3E et ADP
- Garantir la délivrance et le renouvellement des habilitations

d) Développer une culture de la performance et s'organiser de manière optimale pour satisfaire les exigences de notre client, le COOP

Des performances optimisées

- Identifier les exigences du COOP en réalisant une enquête client.
- Identifier des écarts par rapport aux performances technico-économiques

Une souplesse d'exploitation

- Optimiser l'organisation des équipes en développant les équipes autoportantes, pour :
 - ♦ Optimiser le gréement de l'équipe
 - ♦ Optimiser la répartition des tâches en fonction de la charge de travail
 - ♦ Responsabiliser les acteurs dans l'organisation du TEM : équipe de quart et agents de conduite en discontinu
 - ♦ Anticiper les activités à venir
- Pérenniser l'organisation de la 15ème équipe

Complémentarité Conduite / Maintenance sur le TEM et sur le TEA

- Professionnaliser les acteurs
- Optimiser le partage des tâches
- Mieux détecter les écarts
- Prendre ensemble les bonnes décisions

Le Y impulsera une dynamique de travail avec les Essais. Les acteurs seront les CEEd du TEM, CE et opérateurs. **Le tableau ci-après présente de manière plus synthétique les pistes de plans d'actions traités au niveau du service et/ou inter services et au niveau des équipes.**

AXES DE TRAVAIL POUR LA DEFINITION DES PLANS D'ACTIONS

GROUPE TRANSVERSE ACTION QUALITE & GROUPE ACTION QUALITE	GROUPE PROJETS EQUIPES
<p>E.1.a) Réussir l'implication des agents et instaurer une dynamique de progrès alliant rigueur et reconnaissance</p> <ul style="list-style-type: none"> * Définir un référentiel de valeurs partagé par tous les agents du Service * Créer les conditions pour que chacun soit force de proposition * Délégation de pouvoir. * Mettre en œuvre les conditions pour que chaque agent soit motivé * Développer des outils de reconnaissance individuelle et collective * Renforcer la communication directe * Repenser les modes d'information et de communication au niveau du service et des équipes 	<p>E.1.a)</p> <ul style="list-style-type: none"> * Créer les conditions pour que chacun soit force de proposition * Mettre en œuvre les conditions pour que chaque agent soit motivé * Renforcer la communication directe * Repenser les modes d'information et de communication au niveau du service et des équipes
<p>E.1.b) Garantir la cohérence et la continuité de la ligne décisionnelle</p> <ul style="list-style-type: none"> * Avoir une communication homogène et complémentaire entre CE / CEd vers l'équipe et dans le collège de Direction * Formaliser et tracer l'argumentation concernant les décisions et actions engagées * Traiter et suivre les engagements pris auprès de l'Autorité de Sécurité (CRIS / CRIL / VDS) * Optimiser le contrôle : Définir la politique de contrôle 	<p>E.1.b)</p> <ul style="list-style-type: none"> * Avoir une communication homogène et complémentaire entre CE / CEd vers l'équipe et dans le collège de Direction * Optimiser l'organisation hiérarchique propre à chaque équipe * Garantir la cohérence des informations délivrées par les membres de l'équipe à leur relève respective * Traiter et suivre les engagements pris auprès de l'Autorité de Sécurité (CRIS / CRIL / VDS)
<p>E.1.c) Améliorer la sûreté et renforcer la qualité d'exploitation, préserver l'environnement.</p> <ul style="list-style-type: none"> * Profiter de l'opportunité de la mise en place d'un simulateur sur site pour améliorer le maintien et le développement des compétences * Définir des mesures organisationnelles et pérenniser l'efficacité du processus de délivrance et de renouvellement des habilitations. * Développer et reconnaître les compétences : le SLDC pour accroître et diversifier les compétences des agents, M3E et ADP * Contribuer à l'obtention de la certification ISO 14001 * Maîtriser le risque incendie * Contribution GTAQ « problématique écart » * Contribution forte à la politique sécurité radioprotection du site 	<p>E.1.c)</p> <ul style="list-style-type: none"> * Définir une organisation garantissant la réalisation de: <ul style="list-style-type: none"> * la surveillance: améliorer la surveillance en local et optimiser son utilisation, la qualité des rondes / Housekeeping * l'analyse de risque * la qualité des lignages, la qualité des relèves (Repenser l'organisation des relèves TEM, TEA) * la préparation des activités * la sérénité en salle de commandes * la qualité des comptes rendus: renseignement des documents
<p>E1d Développer une culture de la performance et s'organiser de manière optimale pour satisfaire les exigences de notre client, le COOP et le RTE</p> <ul style="list-style-type: none"> * Identifier des écarts par rapport aux performances technico-économiques * Optimiser l'organisation des équipes en développant les équipes autoportantes, pour: <ul style="list-style-type: none"> - Optimiser le gréement de l'équipe - Optimiser la répartition des tâches en fonction de la charge de travail - Responsabiliser les acteurs du TEM - Anticiper les activités à venir * Pérenniser l'organisation de la 15ème équipe * Réussir la professionnalisation des acteurs : anticiper le renouvellement des compétences pour les prochaines années * Optimiser le partage des tâches * Mieux détecter les écarts * Prendre ensemble les bonnes décisions 	<ul style="list-style-type: none"> * Rendre le REX performant, le faire connaître et le rendre accessible, en contrôler l'appropriation * Valoriser le contrôle hiérarchique au sein des équipes (CE / CEd / DSE) * Identifier, hiérarchiser et traiter les écarts de conformité * Développer le concept de "Conduite propriétaire" (zonage des installations à l'échelle de l'équipe) <p>E.1.d)</p> <ul style="list-style-type: none"> * Optimiser l'organisation des équipes en développant les équipes autoportantes, pour: <ul style="list-style-type: none"> * Optimiser le gréement de l'équipe * Optimiser la répartition des activités en fonction de la charge de travail * Responsabiliser les acteurs dans l'organisation du TEM * Anticiper les activités à venir * Pérenniser l'organisation de la 15ème équipe * Professionnaliser les acteurs en favorisant le tutorat et le compagnonnage * Optimiser le partage des tâches

Les leviers d'action

L'autonomie et la responsabilisation de chaque acteur de la Yet la pérennité d'un collectif EDS fort (par le coaching d'équipe) constituent les leviers forts du Projet de Service.

L'organisation et les moyens et déploiement

Les chantiers prioritaires sont l'objet d'une désignation de pilote de thème, acteur désigné et responsabilisé, titulaire d'une lettre de mission portant sur un thème à fort enjeu.

Le mode de pilotage

Les instances de pilotage du projet

a) Comité de pilotage

Chef de Service, Appuis Technique et Management, deux CE, 1 CEd, Appui MOM.

Construction du plan du projet de service, fixation du mode de pilotage, suivi des projets d'équipe.

b) Comité de Direction et Comité de Direction Elargi Conduite ½

Le CD et le CDE mettent en cohérence les travaux des équipes, informent sur l'état d'avancement et valident des grandes étapes du projet de service.

NB : Le comité de pilotage peut prendre la forme du CD et/ou CDE pour les étapes clés du projet.

c) Rencontre des binômes « têtes d'équipes »

Chef de Service ou Appui Management et Appui MOM

Réalisation de points d'étape / reporting sur l'état d'avancement des travaux des équipes : projets d'équipes, suivi.

d) Animation des pilotes d'actions

En cible

Cette animation se fera par le Chef de Service et le facilitateur (appui management) du service.

Elle aura pour objet de faire un point d'étape sur les principales avancées et difficultés en terme de méthodologie et de réaliser un recensement des besoins en terme d'appui du type MOM, pour animation, formation et mise en expression au sein des équipes sur des thèmes précis.

e) Revue de Projet de Direction sur le Projet de Service

Y, Chefs de services Pairs et Direction.

Les revues de projet se réalisent deux fois par an.

f) Comité de Direction Elargie ½ ¼

Le CDE ½ ¼ met en cohérence sur le projet conduite : le volet rémunération, organisation ; « rebouclage » sur la production des GAM.

Les outils de pilotage

a) L'enquête auprès des agents du service

Elle se réalise une fois tous les deux ans.

Confidentialité et déontologie dans la méthodologie doivent être garanties par la personne en charge de cette mission.

b) L'enquête client auprès du COOP et RTE

Elle se réalise une fois par an.

c) L'enquête auprès des partenaires, les services Maintenance

Elle peut se réaliser tous les deux ans.

Annexe 2.5

Exemple de présentation de Projet de Service en Revue de Direction

PROJET DE SERVICE Y 2000-2005

*Revue de projet Direction
22 juin 2001*

Revue de Projet de service Y - MOM-si 22 juin 2001 1

PLAN

- ☛ Genèse des réflexions en Y
- ☛ Dates clés au niveau national et site
- ☛ Mise en mouvement du service
- ☛ Organisation du service
- ☛ Méthodologie
- ☛ Diagnostic interne et externe
- ☛ Ambition
- ☛ Valeurs de la Y
- ☛ Orientations stratégiques
- ☛ Grands thèmes d'actions
- ☛ Mode de pilotage du projet

Revue de Projet de service Y - MOM-si 22 juin 2001 2

GENESE DES REFLEXIONS EN Y

Revue de Projet de service Y - MOM-si 22 juin 2001 3

DATES CLES NATIONAL ET SITE

Revue de Projet de service Y - MOM-si 22 juin 2001 4

MISE EN MOUVEMENT

☛ Notre projet de service vise la satisfaction de deux impératifs

- ☒ la rigueur et la qualité d'exploitation, en réaffirmant nos exigences dans les domaines technico-économiques
- ☒ un mode de management rénové
 - ☛ initiative individuelle et collective,
 - ☛ projets d'équipes contributifs au projet de service,
 - ☛ responsabilisation et autonomie : équipes autoportantes

☛ Notre objectif en Y

« Des acteurs autonomes et responsables, reconnus comme partenaires légitimes »

Revue de Projet de service Y - MOM-si 22 juin 2001 5

MISE EN MOUVEMENT

☛ Elle se traduit par

- ☒ la mise en œuvre de projets d'équipes / d'expérimentations
 - ☛ réinterrogation permanente des pratiques
- ☒ la prise en compte au quotidien des recommandations de l'Inspection Nucléaire

Revue de Projet de service Y - MOM-si 22 juin 2001 6

MISE EN MOUVEMENT

7 projets d'équipes → Alimentent → Projet de service Y

Projet de service Y → Cadre → 7 projets d'équipes

Projet de service Y ↔ Interactions ↔ 7 projets d'équipes

7 projets d'équipes → projet 15^{ème} équipe

Projet 15^{ème} équipe → Plans d'actions :
 • au niveau service
 • en transverse avec 3/4

Projet de service Y → Plans d'action :
 • au niveau service
 • au niveau des équipes
 • en transverse avec 3/4

Revue de Projet de service Y - MOM-si 22 juin 2001 7

ORGANISATION DU SERVICE ... EN DYNAMIQUE

CDS (AT, AM, IC) → CE/Ced → DSE → Opérateurs → TE → TEM → TEA → DDV → 15^{ème} équipe

Conduite 3/4

Legende:
 Les processus TEM, TEA et DDV (triangle)
 L'équipe de quart (carré)
 La 15^{ème} équipe (cercle)
 Le collège technique (carré)
 AT / Ced (cercle)

Revue de Projet de service Y - MOM-si 22 juin 2001 8

ORGANISATION D'ÉQUIPES AUTOPORTANTES

Les objectifs de l'équipe autoportante, dans le cadre de cohérence du service, sont de gagner en autonomie vis à vis des ressources afin de garantir :

- le respect des missions fondamentales de l'équipe
- l'amélioration du professionnalisme des agents de l'équipe
- l'amélioration identifiée des performances de l'équipe
- l'amélioration de la compétitivité de nos installations

Ce mode d'organisation doit permettre à la Y :

- de prendre en compte des activités non réalisées actuellement
- d'anticiper le renouvellement des compétences

Revue de Projet de service Y - MOM-si 22 juin 2001 9

DEMARCHE GLOBALE

Les politiques du site et le PO (diagnostic PO, exigences nationales) → Diagnostic Service → Ambition Valeurs Orientations stratégiques → Formalisation du projet de service ↔ Projets des équipes → Progrès permanent

Projet conduite site → Diagnostic Service

MPQ → Diagnostic Service

Recommandations IN → Diagnostic Service

Revue de Projet de service Y - MOM-si 22 juin 2001 10

DEROULEMENT DE LA DEMARCHE

DIAGNOSTICS INTERNE ET EXTERNE	Fin 99 & mai 01	Enquêtes agents + entretiens Enquête client auprès du COOP
AMBITION	sept 00-nov 00	Réflexions Cds sur les enjeux Validation EDS Partage agents
REFERENTIEL DE VALEURS	depuis sept 00	Mise en expression des agents et formalisation des valeurs par l'EDS
ORIENTATIONS STRATEGIQUES	sept 00-déc 00	Groupe de travail agents Formalisation par l'EDS et le comité de pilotage
PLANS D' ACTIONS SERVICE ET EQUIPE	début 00-...	Thèmes traités dans les équipes C 1/2 (GPE), Plans d' actions service (GAQ)

Revue de Projet de service Y - MOM-si 22 juin 2001 11

DIAGNOSTIC INTERNE

DIAGNOSTICS INTERNE ET EXTERNE Fin 99 & mai 01

La sûreté et la qualité

- briefing participatif, organisation de la gestion des essais périodiques, rencontres entre 2 CE et l'IS favorisant les échanges et les analyses, gestion efficace des alarmes tranche en fonctionnement, faible nombre d'ESS en TEM
- surveillance, sérénité en salle de commande, communication opérationnelle, requalifications, analyse de risque

L'organisation du service

- les missions des structures d'appui sont reconnus par l'ensemble des équipes
- planification pouvant être optimisée, efficacité de la préparation des opérations de conduite en TEM et TEA.

Revue de Projet de service Y - MOM-si 22 juin 2001 12

<h3 style="text-align: center;">DIAGNOSTIC EXTERNE</h3> <p>Enquête menée en liaison avec 3/4</p> <ul style="list-style-type: none"> ☛ Globalement, le COOP dit être satisfait du service rendu par la Conduite de Cruas. <ul style="list-style-type: none"> ☒ le COOP se réfère plus à son vécu qu'à des critères définis. ☛ Points forts <ul style="list-style-type: none"> ☒ la qualité des échanges téléphoniques ☒ l'assiduité des correspondants TEM aux audioconférences. ☛ Attentes du COOP <ul style="list-style-type: none"> ☒ Une " situ de 7h " de qualité ☒ Un interlocuteur au sein de l'équipe de conduite joignable en temps réel ☒ Etre informé rapidement en cas de re-déclaration <p style="font-size: small;">Revue de Projet de service Y - MOM-si 22 juin 2001 15</p>	<h3 style="text-align: center;">AMBITION</h3> <p style="text-align: center;">sept 00-nov 00</p> <p style="text-align: center;">AMBITION</p> <p>L'ambition du service a été exprimée par le Chef de service et les Appu de service. Elle a été partagée et validée par l'ensemble des CE et CED (septembre 2000) et leurs équipes.</p> <p style="text-align: center;">“ Assurer une qualité d'exploitation irréprochable avec un collectif fort, fier de sa contribution aux bons résultats de l'unité, ayant à cœur le progrès permanent ”</p> <p style="font-size: small;">Revue de Projet de service Y - MOM-si 22 juin 2001</p>
<h3 style="text-align: center;">VALEURS</h3> <p style="text-align: center;">depuis sept 00</p> <p style="text-align: center;">REFERENTIEL DE VALEURS</p> <p>La construction du référentiel a été réalisée par l'Equipe de Direction du Service lors des CD (Mise en expression du collectif). La réflexion sur les valeurs est régulière. L'ensemble de l'EDS partage ce référentiel, l'enrichi et le fait évoluer</p> <ul style="list-style-type: none"> ☛ EXEMPLARITE ☛ LOYAUTE ☛ PARLE VRAI ☛ TRANSPARENCE ☛ SOLIDARITE / ESPRIT D'EQUIPE <p style="font-size: small;">Revue de Projet de service Y - MOM-si 22 juin 2001 18</p>	<h3 style="text-align: center;">ORIENTATIONS STRATEGIQUES</h3> <p style="text-align: center;">sept 00-déc 00</p> <p style="text-align: center;">ORIENTATIONS STRATEGIQUES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Les performances technico-économiques 2. Le management par la qualité <p style="font-size: small;">Revue de Projet de service Y - MOM-si 22 juin 2001</p>
<h3 style="text-align: center;">Les performances technico-économiques</h3> <ul style="list-style-type: none"> ☛ Sûreté et rigueur d'exploitation <ul style="list-style-type: none"> ☒ Cet objectif s'appuie sur l'optimisation de l'organisation et le travail de partenariat avec les autres services <ul style="list-style-type: none"> ☛ s'organiser de manière optimum en interne au service et au sein des équipes (projets d'équipes) ☛ œuvrer en synergie Conduite/Maintenance ☛ développer le partenariat avec le Tertiaire, notamment SARH, mission Communication ☛ Processus TEM et TEA <ul style="list-style-type: none"> ☒ satisfaire les exigences du client ☒ être à l'heure sur le réseau ☒ réduction des coûts en développant une approche technico-économique <p style="font-size: small;">Revue de Projet de service Y - MOM-si 22 juin 2001 20</p>	<h3 style="text-align: center;">Le management par la qualité</h3> <ul style="list-style-type: none"> ☛ Développement du progrès permanent <ul style="list-style-type: none"> ☒ prise d'initiative et créativité des équipes en accordant une autonomie significative aux équipes ☛ Transparence managériale <ul style="list-style-type: none"> ☒ cohérence et continuité de la ligne décisionnelle ☒ contrôle hiérarchique pertinent ☒ identification et clarification des responsabilités entre managers et appuis ☛ Dynamisation des modes d'informations et de communication <ul style="list-style-type: none"> ☒ développer un comportement de proximité avec les équipes ☒ qualifier les différents types d'information et identifier les besoins, prioriser et tracer ☛ Optimisation du système de reconnaissance <ul style="list-style-type: none"> ☒ adéquation avec la politique de site et les pratiques quotidiennes <p style="font-size: small;">Revue de Projet de service Y - MOM-si 22 juin 2001</p>

<p>LES GRANDS THEMES D' ACTIONS</p> <ul style="list-style-type: none"> ☛ Réussir l'implication des agents et instaurer une dynamique de progrès alliant rigueur et reconnaissance <ul style="list-style-type: none"> ☒ MANAGEMENT ☒ RECONNAISSANCE ☒ COMMUNICATION ☛ Garantir la cohérence et la continuité de la ligne décisionnelle <p>Revue de Projet de service Y - MOM-si 22 juin 2001 22</p>	<p>LES GRANDS THEMES D' ACTIONS</p> <ul style="list-style-type: none"> ☛ Améliorer la sûreté et renforcer la qualité d'exploitation préserver l'environnement <ul style="list-style-type: none"> ☒ QUALITE/SURETE ☒ PROPRETE ET ENVIRONNEMENT ☒ MAINTIEN ET DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES ☛ Développer une culture de la performance et s'organiser de manière optimale pour satisfaire les exigences de notre client, le COOP <ul style="list-style-type: none"> ☒ Des performances optimisées ☒ Une souplesse d'exploitation ☒ Complémentarité Conduite / Maintenance sur le TEM et sur le TEA <p>Revue de Projet de service Y - MOM-si 22 juin 2001 23</p>
<p>LE MODE DE PILOTAGE DU PROJET DE SERVICE</p> <ul style="list-style-type: none"> ☛ Les instances de pilotage du projet <ul style="list-style-type: none"> ☒ Comité de pilotage <ul style="list-style-type: none"> ☛ Chef de Service, Appuis Technique et Management, deux CE, 1 CED, Appui MOM. ☛ Construction du plan du projet de service, fixation du mode de pilotage, suivi des projets d'équipe. ☒ Comité de Direction et Comité de Direction Elargi Conduite ½ <ul style="list-style-type: none"> ☛ Le CD et le CDE mettent en cohérence les travaux des équipes, informent sur l'état d'avancement et valident des grandes étapes du projet de service. ☛ NB : Le comité de pilotage peut prendre la forme du CD et/ou CDE pour les étapes clés du projet. <p>Revue de Projet de service Y - MOM-si 22 juin 2001 24</p>	<p>LE MODE DE PILOTAGE DU PROJET DE SERVICE</p> <ul style="list-style-type: none"> ☒ Rencontre des binômes " têtes d'équipes " <ul style="list-style-type: none"> ☛ Chef de Service ou Appui Management et Appui MOM ☛ Réalisation de points d'étape / reporting sur l'état d'avancement des tr des équipes : projets d'équipes, suivi. ☒ Animation des pilotes d'actions <ul style="list-style-type: none"> <u>En cible</u> ☛ Cette animation se fera par le Chef de Service et le facilitateur (appui management) du service. ☛ Elle aura pour objet de faire un point d'étape sur les principales avancés difficultés en terme de méthodologie et de réaliser un recensement des en terme d'appui du type MOM, pour animation, formation et mise en expression au sein des équipes sur des thèmes précis. <p>Revue de Projet de service Y - MOM-si 22 juin 2001</p>
<p>LE MODE DE PILOTAGE DU PROJET DE SERVICE</p> <ul style="list-style-type: none"> ☒ Revue de Projet de Direction sur le Projet de Service <ul style="list-style-type: none"> ☛ Service Conduite ½, Chefs de services Pairs et Direction. ☛ Les revues de projet se réalisent deux fois par an. ☒ Comité de Direction Elargie ½ ¾ <ul style="list-style-type: none"> ☛ Le CDE ½ ¾ met en cohérence sur le projet conduite : le volet rémunération, organisation ; "reboilage " sur la production des GAM ☛ Les outils de pilotage <ul style="list-style-type: none"> ☒ L'enquête auprès des agents du service ☒ L'enquête client auprès du COOP et RTE ☒ L'enquête auprès des partenaires, les services Maintenance <p>Revue de Projet de service Y - MOM-si 22 juin 2001 26</p>	

Annexe 2.6

Exemple de Projet d'Equipe

<p>EDF Énergie de France</p> <p>PROJET D'ÉQUIPE - Point étape</p> <ul style="list-style-type: none"> • LES OBJECTIFS DU PROJET D'EQUIPE <ul style="list-style-type: none"> ▪ Le projet et les actions engagées s'inscrivent dans les 3 orientations stratégiques du Projet de Service ▪ Il donne l'initiative aux agents pour s'engager dans le nouveau contexte de l'Entreprise • NOS AMBITIONS : <ul style="list-style-type: none"> ➢ Être un acteur irréprochable dans le processus de fabrication du KWh (qualité d'exploitation) ➢ Appréhender dès aujourd'hui les activités stratégiques du métier d'essayeur à l'horizon 2005 ➢ Progresser ensemble en sachant s'adapter, s'améliorer et se remettre en cause en permanence <p>Séminaire Zj - Section E Mardi 19 février 2002</p>	<p>EDF Énergie de France</p> <p>PROJET D'ÉQUIPE - Point étape</p> <ul style="list-style-type: none"> • UN ENGAGEMENT COLLECTIF NON SANS QUELQUES CRAINTES : <ul style="list-style-type: none"> ▪ De s'investir dans des projets qui n'aboutiraient pas (manque de climat de confiance sur le site compte tenu du passif de ce type de démarche) ▪ De passer trop de temps dans les projets d'équipe au détriment de nos activités techniques quotidiennes ▪ D'observer une ligne hiérarchique qui perdrait sa crédibilité si les projets n'aboutissaient pas ▪ D'évoluer dans un environnement qui change rapidement (politiques de maintenance, politiques industrielles ...) <p>Séminaire Zj - Section E Mardi 19 février 2002</p>
<p>EDF Énergie de France</p> <p>PROJET D'ÉQUIPE - Point étape</p> <ul style="list-style-type: none"> • LA METHODOLOGIE : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Le diagnostic interne à l'équipe en juin 2000 sous deux formes : <ul style="list-style-type: none"> ➢ Des questions fermées adressées aux différents collectifs métier du service ➢ Un groupe de mise en expression animé par un Consultant de la MOM ▪ Identification des actions à mettre en œuvre dans l'équipe au cours de 2 rencontres : <ul style="list-style-type: none"> ➢ Un brainstorming collectif le 19 déc. 2000 ➢ Le déploiement de la démarche MPQ le 06 Déc. 2001 ▪ Mise en œuvre des projets d'équipe depuis le premier trimestre 2001 <p>Séminaire Zj - Section E Mardi 19 février 2002</p>	<p>EDF Énergie de France</p> <p>PROJET D'ÉQUIPE - Point étape</p> <ul style="list-style-type: none"> • LES DIFFICULTES RENCONTREES DEPUIS LA MISE EN OEUVRE DES PROJETS <ul style="list-style-type: none"> ▪ Les projets n'avancent pas pendant les périodes d'AdT et suite aux arrêts (agents en récupération) ▪ Les projets communs avec les E 3 ont très peu de créneaux communs pour progresser réellement ▪ Les contraintes et exigences du temps réel perturbent parfois la programmation de nos réunions « projet d'équipe » ▪ Notre organisation à 32h nous contraint à réserver des créneaux de travail uniquement les mardi et jeudi ▪ Les projets qui ont un impact sur d'autres entités avancent difficilement (position de client) <p>Séminaire Zj - Section E Mardi 19 février 2002</p>
<p>EDF Énergie de France</p> <p>PROJET D'ÉQUIPE - Point étape</p> <ul style="list-style-type: none"> • LE DIAGNOSTIC DE DEPART - LES POINTS FORTS DE LA SECTION - <ul style="list-style-type: none"> ▪ Un bon savoir-faire ▪ Une bonne qualité de prestation <p>Séminaire Zj - Section E Mardi 19 février 2002</p>	<p>EDF Énergie de France</p> <p>PROJET D'ÉQUIPE - Point étape</p> <ul style="list-style-type: none"> • LE DIAGNOSTIC DE DEPART - LES POINTS FAIBLES DE LA SECTION - <ul style="list-style-type: none"> ▪ Échanges insatisfaisants avec leurs responsables hiérarchiques directs et avec leur chef de service (en terme de périodicité) ▪ L'encadrement ne fait pas redescendre l'information - sentiment de rétention ▪ Des agents en roue libre (44%) ▪ Le management identifié comme un point faible de notre fonctionnement ▪ Les agents sont insatisfaits de leurs perspectives d'évolution et de leur rémunération ▪ Les remarques des agents ne sont pas prises en compte <p>Séminaire Zj - Section E Mardi 19 février 2002</p>

<p>EDF Énergie de France</p> <p>PROJET D'ÉQUIPE - Point étape</p> <ul style="list-style-type: none"> • LES THEMES RETENUS (déc. 2000) : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Synergie Conduite / Maintenance : <ul style="list-style-type: none"> ➢ Communication opérationnelle avec la conduite ➢ Exploitation de la ronde informatique ➢ Cohérences des exigences entre la Conduite et les deux sections E ▪ Professionnalisme et reconnaissance : <ul style="list-style-type: none"> ➢ Formation spécifique ➢ Management : <ul style="list-style-type: none"> - Disponibilité des contremâtres - Distribution du travail - Répartition des responsabilités entre les agents - Travail en ligne <p>Séminaire Zj - Section E Mardi 19 février 2002</p>	<p>EDF Énergie de France</p> <p>PROJET D'ÉQUIPE - Point étape</p> <ul style="list-style-type: none"> • LES THEMES RETENUS (déc. 2000) : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Performances techniques et financières : <ul style="list-style-type: none"> ➢ Organisation : <ul style="list-style-type: none"> - Le pointage et la gestion des congés - L'organisation des 32h - Le temps mort du midi - Adéquation charge de travail / ressources ➢ La gestion des priorités techniques ➢ Le faire et faire-faire ➢ La préparation Long Terme <p>Séminaire Zj - Section E Mardi 19 février 2002</p>																				
<p>EDF Énergie de France</p> <p>PROJET D'ÉQUIPE - Point étape</p> <ul style="list-style-type: none"> • LES THEMES RETENUS (Déploiement MPQ) : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Les 8 concepts de l'excellence appliqués à nos activités et à notre fonctionnement dans la section ▪ Les thèmes retenus complétés : <ul style="list-style-type: none"> ➢ Management (travailler sur les critères d'attribution des avancements aux choix, un challenge d'équipe basé sur nos résultats ...) ➢ Partenariat (améliorer nos prestations ...) ▪ Amélioration de notre méthodologie de pilotage des projets d'équipe <p>Séminaire Zj - Section E Mardi 19 février 2002</p>	<p>EDF Énergie de France</p> <p>PROJET D'ÉQUIPE - Point étape</p> <ul style="list-style-type: none"> • LES ACTIONS ENGAGEES : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Internes à la section - GPE ▪ Transverses aux sections E $\frac{1}{2}$ et $\frac{3}{4}$ - GAQ ▪ Transverses avec d'autres sections - GTAQ <p>Séminaire Zj - Section E Mardi 19 février 2002</p>																				
<p>EDF Énergie de France</p> <p>PROJET D'ÉQUIPE - Point étape</p> <ul style="list-style-type: none"> • LES ACTIONS ENGAGEES : GAQ <table border="1"> <tr> <td>Problématique :</td> <td>Manque de conformité entre nos documents opérationnels (PE et Sygma) et les référentiels</td> </tr> <tr> <td>Objectif final attendu :</td> <td>Procédures d'essai + base sygma conformes</td> </tr> <tr> <td>Échéance finale :</td> <td>Décembre 2002</td> </tr> <tr> <td>Composition du groupe :</td> <td>Pilote : S. MOREL Participants : CARRE – BAUDOT – MEUNIER – DUBOIS (prestataire)</td> </tr> <tr> <td>Plan d'action :</td> <td>Identification des écarts sur les systèmes IPS et non IPS : TRACE ET SOLDE Traitement des écarts au niveau des procédures d'essai : EN COURS Mise à jour de Sygma compte tenu des écarts identifiés : A REALISER</td> </tr> </table> <p>Séminaire Zj - Section E Mardi 19 février 2002</p>	Problématique :	Manque de conformité entre nos documents opérationnels (PE et Sygma) et les référentiels	Objectif final attendu :	Procédures d'essai + base sygma conformes	Échéance finale :	Décembre 2002	Composition du groupe :	Pilote : S. MOREL Participants : CARRE – BAUDOT – MEUNIER – DUBOIS (prestataire)	Plan d'action :	Identification des écarts sur les systèmes IPS et non IPS : TRACE ET SOLDE Traitement des écarts au niveau des procédures d'essai : EN COURS Mise à jour de Sygma compte tenu des écarts identifiés : A REALISER	<p>EDF Énergie de France</p> <p>PROJET D'ÉQUIPE - Point étape</p> <ul style="list-style-type: none"> • LES ACTIONS ENGAGEES : GAQ <table border="1"> <tr> <td>Problématique :</td> <td>Manque de cohérence et d'homogénéité entre les PE $\frac{1}{2}$ et $\frac{3}{4}$</td> </tr> <tr> <td>Objectif final attendu :</td> <td>Utiliser des procédures identiques (à validité 1/2/3/4) dans les 2 Sections</td> </tr> <tr> <td>Échéance finale :</td> <td>Décembre 2002</td> </tr> <tr> <td>Composition du groupe :</td> <td>Pilote : S. MOREL Participants : CARRE – BAUDOT – MEUNIER – COCHARD</td> </tr> <tr> <td>Plan d'action :</td> <td>Création de maquettes communes pour l'ensemble de nos procédures : SOLDE Rédaction des procédures à validité 1/2/3/4 : EN COURS Mise en place d'une organisation commune aux 2 sections pour le suivi et la mise à jour de nos documents : EN COURS</td> </tr> </table> <p>Séminaire Zj - Section E Mardi 19 février 2002</p>	Problématique :	Manque de cohérence et d'homogénéité entre les PE $\frac{1}{2}$ et $\frac{3}{4}$	Objectif final attendu :	Utiliser des procédures identiques (à validité 1/2/3/4) dans les 2 Sections	Échéance finale :	Décembre 2002	Composition du groupe :	Pilote : S. MOREL Participants : CARRE – BAUDOT – MEUNIER – COCHARD	Plan d'action :	Création de maquettes communes pour l'ensemble de nos procédures : SOLDE Rédaction des procédures à validité 1/2/3/4 : EN COURS Mise en place d'une organisation commune aux 2 sections pour le suivi et la mise à jour de nos documents : EN COURS
Problématique :	Manque de conformité entre nos documents opérationnels (PE et Sygma) et les référentiels																				
Objectif final attendu :	Procédures d'essai + base sygma conformes																				
Échéance finale :	Décembre 2002																				
Composition du groupe :	Pilote : S. MOREL Participants : CARRE – BAUDOT – MEUNIER – DUBOIS (prestataire)																				
Plan d'action :	Identification des écarts sur les systèmes IPS et non IPS : TRACE ET SOLDE Traitement des écarts au niveau des procédures d'essai : EN COURS Mise à jour de Sygma compte tenu des écarts identifiés : A REALISER																				
Problématique :	Manque de cohérence et d'homogénéité entre les PE $\frac{1}{2}$ et $\frac{3}{4}$																				
Objectif final attendu :	Utiliser des procédures identiques (à validité 1/2/3/4) dans les 2 Sections																				
Échéance finale :	Décembre 2002																				
Composition du groupe :	Pilote : S. MOREL Participants : CARRE – BAUDOT – MEUNIER – COCHARD																				
Plan d'action :	Création de maquettes communes pour l'ensemble de nos procédures : SOLDE Rédaction des procédures à validité 1/2/3/4 : EN COURS Mise en place d'une organisation commune aux 2 sections pour le suivi et la mise à jour de nos documents : EN COURS																				

<p>EDF Énergie de France</p> <p>PROJET D'ÉQUIPE - Point étape</p> <p>• LES ACTIONS ENGAGEES : GAQ</p> <table border="1"> <tr> <td>Problématique :</td> <td>Défauts de compétences sur certaines activités spécifiques</td> </tr> <tr> <td>Objectif final attendu :</td> <td>Donner aux essayeurs les compétences nécessaires à l'exécution de leur métier</td> </tr> <tr> <td>Échéance finale :</td> <td>Juin 2003</td> </tr> <tr> <td>Composition du groupe :</td> <td>Pilote : Ch. DUPART Participants : MOUSSIÈRE – REY – CARANTA - CONSTANT</td> </tr> <tr> <td>Plan d'action :</td> <td>Auto-diagnostic de positionnement des agents de chaque section : SOLDE Benchmarking à Chinon sur les E physiques + mise en application : EN COURS Organisation d'un stage national sur le site pour le tarage des soupapes VVP : SOLDE EN JUIN 02 Organisation d'une formation conjointe avec TRI sur simu pour les E physiques : EN COURS</td> </tr> </table> <p>Séminaire Zj - Section E Mardi 19 février 2002</p>	Problématique :	Défauts de compétences sur certaines activités spécifiques	Objectif final attendu :	Donner aux essayeurs les compétences nécessaires à l'exécution de leur métier	Échéance finale :	Juin 2003	Composition du groupe :	Pilote : Ch. DUPART Participants : MOUSSIÈRE – REY – CARANTA - CONSTANT	Plan d'action :	Auto-diagnostic de positionnement des agents de chaque section : SOLDE Benchmarking à Chinon sur les E physiques + mise en application : EN COURS Organisation d'un stage national sur le site pour le tarage des soupapes VVP : SOLDE EN JUIN 02 Organisation d'une formation conjointe avec TRI sur simu pour les E physiques : EN COURS	<p>EDF Énergie de France</p> <p>PROJET D'ÉQUIPE - Point étape</p> <p>• LES ACTIONS ENGAGEES : GPE</p> <table border="1"> <tr> <td>Problématique :</td> <td>Manque d'optimisation de nos moyens d'E et d'instrumentation</td> </tr> <tr> <td>Objectif final attendu :</td> <td>Satisfaire complètement aux prestations TEM, TEA et DDV (sûreté – qualité – disponibilité)</td> </tr> <tr> <td>Échéance finale :</td> <td>Juin 2003</td> </tr> <tr> <td>Composition du groupe :</td> <td>Pilote : JP BAUDOT Participants : La section au complet partagée en sous-groupe de travail</td> </tr> <tr> <td>Plan d'action :</td> <td>Brainstorming sur les moyens d'instrumentations devant faire l'objet d'une amélioration : SOLDE Identification des gains attendus: EN COURS Détermination de la priorité des actions à engager : A REALISER Mise en œuvre progressive de l'optimisation de nos instrumentations : A REALISER</td> </tr> </table> <p>Séminaire Zj - Section E Mardi 19 février 2002</p>	Problématique :	Manque d'optimisation de nos moyens d'E et d'instrumentation	Objectif final attendu :	Satisfaire complètement aux prestations TEM, TEA et DDV (sûreté – qualité – disponibilité)	Échéance finale :	Juin 2003	Composition du groupe :	Pilote : JP BAUDOT Participants : La section au complet partagée en sous-groupe de travail	Plan d'action :	Brainstorming sur les moyens d'instrumentations devant faire l'objet d'une amélioration : SOLDE Identification des gains attendus: EN COURS Détermination de la priorité des actions à engager : A REALISER Mise en œuvre progressive de l'optimisation de nos instrumentations : A REALISER
Problématique :	Défauts de compétences sur certaines activités spécifiques																				
Objectif final attendu :	Donner aux essayeurs les compétences nécessaires à l'exécution de leur métier																				
Échéance finale :	Juin 2003																				
Composition du groupe :	Pilote : Ch. DUPART Participants : MOUSSIÈRE – REY – CARANTA - CONSTANT																				
Plan d'action :	Auto-diagnostic de positionnement des agents de chaque section : SOLDE Benchmarking à Chinon sur les E physiques + mise en application : EN COURS Organisation d'un stage national sur le site pour le tarage des soupapes VVP : SOLDE EN JUIN 02 Organisation d'une formation conjointe avec TRI sur simu pour les E physiques : EN COURS																				
Problématique :	Manque d'optimisation de nos moyens d'E et d'instrumentation																				
Objectif final attendu :	Satisfaire complètement aux prestations TEM, TEA et DDV (sûreté – qualité – disponibilité)																				
Échéance finale :	Juin 2003																				
Composition du groupe :	Pilote : JP BAUDOT Participants : La section au complet partagée en sous-groupe de travail																				
Plan d'action :	Brainstorming sur les moyens d'instrumentations devant faire l'objet d'une amélioration : SOLDE Identification des gains attendus: EN COURS Détermination de la priorité des actions à engager : A REALISER Mise en œuvre progressive de l'optimisation de nos instrumentations : A REALISER																				
<p>EDF Énergie de France</p> <p>PROJET D'ÉQUIPE - Point étape</p> <p>• LE PILOTAGE DES PROJETS</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Le comité de pilotage de la section : <ul style="list-style-type: none"> ➢ Le Chef de section : S. MOREL ➢ Un contremaître : G. GUIRADO ➢ Un préparateur : JP BAUDOT ➢ 4 techniciens : PETIT RENAUD - FLEURY - WENGER - VERNEDE ➢ Le facilitateur du Service - Invité permanent ▪ Ses objectifs : <ul style="list-style-type: none"> ➢ Constance de la vision ➢ Détermine les priorités et les échéances de mise en œuvre ➢ Garantir la mise en application des actions déterminées ➢ REX sur les actions mise en œuvre <p>Séminaire Zj - Section E Mardi 19 février 2002</p>	<p>EDF Énergie de France</p> <p>PROJET D'ÉQUIPE - Point étape</p> <p>• LE PILOTAGE DES PROJETS</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Première réunion du Copil. (avril 2002) : <ul style="list-style-type: none"> ➢ Relancer les différents projets après l'AdT ➢ Détermination des outils et/ou indicateurs de suivi et d'aboutissement des projets ➢ Quels moyens de communication vers l'équipe et vers le Service ? (le document « projets d'équipe E ») ▪ Revue de projet fin avril - début mai auprès du Comité de Pilotage du Service Z ▪ Nouveau diagnostic section E au second semestre 2002 <p>Séminaire Zj - Section E Mardi 19 février 2002</p>																				

Annexe 2.7

Méthodes de Résolution de Problèmes

<p style="text-align: center;">Appui Conseil <i>Exemple de composition du projet de service</i></p> <p>Il comprend</p> <ul style="list-style-type: none"> - un diagnostic : états des lieux, niveaux interne et externe - une ambition : la vision, le slogan - des orientations stratégiques : les objectifs, où on va ? <p style="text-align: center;">Aujourd'hui une étape cruciale où l'on passe à l'action</p> <p>- Des plans d'actions : que fait-on pour atteindre les objectifs fixés dans le projet de service?</p> <p style="text-align: center;"><small>K/MOM/FORMAION/ANIMATION</small></p>	<p style="text-align: center;">SEUL ET SANS VERITABLE METHODE IL EST TOUJOURS DIFFICILE DE RESOUDRE LES PROBLEMES...</p> 
<p style="text-align: center;">BUT DE CETTE PRESENTATION</p> <p style="text-align: center;">Présentation des outils qualité mis à disposition du projet managérial et rappel du rôle attendu de chacun dans l'utilisation de ces outils :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Support de Résolution de Problème</i> 2. <i>Fiche de Suivi d'Action</i> <p style="text-align: center;"><small>K/MOM/FORMAION/ANIMATION</small></p>	<p style="text-align: center;">1. SUPPORT DE RESOLUTION DE PROBLEME</p> <p>1. Support de Résolution de Problème (facultatif) :</p> <p style="text-align: center;"><i>objectif : Aider les groupes de travail dans leur phase de réflexion afin que les plans d'actions proposés résolvent réellement les problèmes abordés.</i></p>  <p style="text-align: center;"><small>K/MOM/FORMAION/ANIMATION</small></p>
<p style="text-align: center;">1. METHODE DE RESOLUTION DE PROBLEME</p> <p>Méthode basée sur 6 étapes :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Lister les problèmes 2. Choisir et formuler le problème à étudier 3. Rechercher et analyser les causes 4. Proposer des solutions et en choisir une 5. Mettre en œuvre la solution 6. Vérifier l'efficacité de la solution <p>Avec des outils en appuis à la méthode:</p> <p>Brainstorming, QOQCP, Diagramme Causes-Effet, Matrice de Compatibilité, Diagramme de Pareto.</p>  <p style="text-align: center;"><small>K/MOM/FORMAION/ANIMATION</small></p>	<p style="text-align: center;">2. FICHE DE SUIVI D'ACTION</p> <p>2. Fiche de Suivi d'Action (obligatoire) :</p> <p style="text-align: center;">Objectif : <i>Tracer et suivre la réalisation d'un plan d'actions proposé par un groupe de travail (GPE, GAQ, GTAQ, Suggestion).</i></p> <p style="text-align: center;">Disponible sous WORD : Fichier/nouveau/site/Suivi d'action</p> <p style="text-align: center;"><small>K/MOM/FORMAION/ANIMATION</small></p>

2. FICHE DE SUIVI D'ACTION

Rôle de chacun dans l'utilisation de la FSA :

Pilote de groupe : *renseigne la fiche (concrétise la réflexion du groupe)*

COPIL service : *valide la fiche (donne le feu vert au groupe de travail pour mettre en application le plan d'action proposé)*

Faciliteur : *Suit l'état d'avancement des équipes à l'aide de l'outil en archivant les FSA au fur et à mesure de leur avancement*

K/MOM/FORMAION/ANIMATION

2. FICHE DE SUIVI D'ACTION

Fiche de suivi d'actions	Index	Page
C.N.P.E.F. CRUAS-MEYSSIE Mission d'accompagnement Management	1/10	1/10
service: Année: Mois: N°chronol:	Date:	: :

Groupe: Projet d'équipe (GPE)
 Groupe: d'Action qualité (GAQ)
 Groupe: Transverse d'Action qualité (GTAQ)
 Suggestions

Pilote: Acteurs:

Thème: Echéance finale:

Problème à résoudre:

Résultats attendus:

Indicateur(s):

K/MOM/FORMAION/ANIMATION

2. FICHE DE SUIVI D'ACTION

Fiche de suivi d'actions	Index	Page
C.N.P.E.F. CRUAS-MEYSSIE Mission d'accompagnement Management	1/10	1/10
service: Année: Mois: N°chronol:	Date:	: :

Groupe: Projet d'équipe (GPE)
 Groupe: d'Action qualité (GAQ)
 Groupe: Transverse d'Action qualité (GTAQ)

Pilote: Acteurs:

Thème: Echéance finale:

Problème à résoudre:

Résultats attendus:

Indicateur(s):

K/MOM/FORMAION/ANIMATION

2. FICHE DE SUIVI D'ACTION

Plan d'actions	Nom	Volum	Date de fin	Valid
validé par le COPIL service le:	Pilote	Horaité	Prévu	trajé
				date

Suivi d'indicateurs:

Outils et méthodes utilisés:

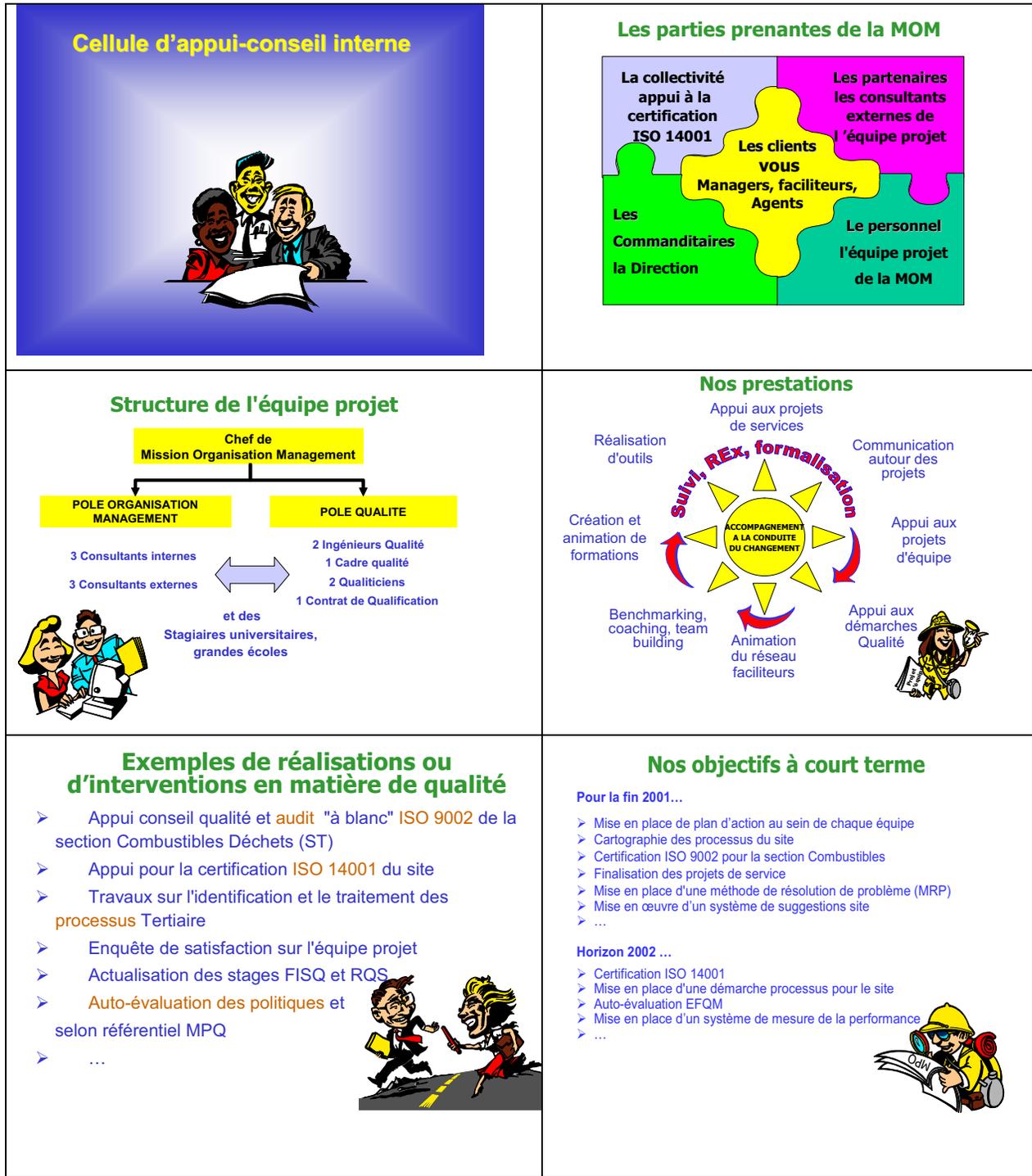
Communication réalisée:

Observations:

K/MOM/FORMAION/ANIMATION

Annexe 2.8

Rôle et missions de la cellule d'appui-conseil interne



Annexe 2.9

Itinéraires pédagogiques et exemples de module de formation

Itinéraires pédagogiques

1- Module Sensibilisation MPL (2 jours/12 participants maximum sur 60 soit 5 sessions)

1^{er} JOUR

Introduction Membre du Comité de Direction

1ère partie : MPQ et PM

- ◆ Historique Qualité,
- ◆ Contexte,
- ◆ Total Quality Control et Total Quality Management,
- ◆ EFQM.

2ème partie : Evolution du Management

3ème partie : Histoire et contexte d'EDF (exposé, débat et animation vidéo)

- ◆ Les phases de développement,
- ◆ Les enjeux et les défis relevés,
- ◆ Le Contexte et son évolution,
- ◆ La culture et le mode de management,
- ◆ Les valeurs de succès,
- ◆ Les défis et enjeux actuels...

(Fin de journée animée avec un Membre CD)

Soirée : Conférence débat : Coaching de Haut Niveau et Management au Quotidien

- Intervenant Guy Stephan, Ufreps,
- ex entraîneur Olympique Lyonnais et Girondins de Bordeaux,
- Entraîneur national équipe de France A' et A,
- Animation vidéo autour de la coupe du monde 1998 et de l'Euro 2000,
- Echanges et témoignages :
- Sanctions / récompenses, respect du cadre, règles de vie en groupe,
- Partage des objectifs, faire adhérer, impliquer, motiver.
- Valeurs,...
- Dîner débat.

2^{ème} JOUR

4ème partie : PHOTOLANGAGE (voir annexe 1)

- Rôle et mission,
- L'équipe,
- N/N+1,
- Synthèse.

5ème partie : Discussion débat avec le Directeur de site

Objectifs du module :

- Connaître les principales raisons, support des démarches Qualité
- Comprendre les concepts Qualité et leurs évolutions
- Faire la différence entre la Qualité : Système Qualité, Assurance Qualité et Management par la Qualité
- Contexte de l'entreprise EDF dans le MPQ
- Connaître le référentiel EFQM
- Identifier les référentiels ISO 9001 et 14001
- Connaître et identifier dans l'histoire de l'entreprise les évolutions managériales et organisationnelles
- Mettre en commun les valeurs historiques de l'entreprise et faire émerger les valeurs du site C
- S'ouvrir sur l'externe et échanger avec un responsable managérial d'un autre domaine sur des problématiques communes
- Se situer au niveau managérial en échangeant avec ses collègues sur le vécu et le ressenti

2- Module Conduite de Changement et Management de Projet complexe

(5 jours/12 participants maximum neuf sessions pour 88 personnes (MPL, MDL et les facilitateurs))

Introduction Membre du Comité de Direction (CD)

1ère partie : Conduite de Changement

2ème partie : Le management de projets complexe

- 1. Introduction**
- 2. Définition et Concept**
 - Les projets difficiles
 - Le champ des acteurs
 - La sociodynamique des acteurs
 - Les dérapages comportementaux des acteurs
- 3. Stratégie de Lancement de Projet**
- 4. Piloter et Développer la Dynamique**
 - L'irrationnel
 - Le temps
 - Oser la rupture
 - Aider les alliés à agir
 - La cohésion des décideurs
- 5. Gestion de Ceux Qui n'Adhèrent Pas**
 - La gestion des opposants
 - Maîtriser la tension
 - Individualiser les réponses

- 6. Les 10 Clés du Succès pour une Stratégie de Projet**
 - Avoir un projet
 - Afficher la cible
 - Ne pas confondre cible et transitoire
 - Accepter de remettre en cause son projet personnel
 - Privilégier l'individu sur le groupe
 - Privilégier les actes
 - Tenir compte de la peur des autres
 - Parier sur la bonne volonté
 - Planifier les étapes
 - Organiser et finaliser le suivi

Synthèse Membre CD et service formation

Objectifs du module :

- Comprendre les enjeux de la conduite de changements
- Savoir décrire et identifier les freins et les leviers dans la conduite de changement du service ou des équipes
- Connaître la problématique de management de projet complexe
- Etre capable de faire un choix entre une stratégie directe et indirecte
- Comprendre le jeu des acteurs dans la sociologie des organisations
- Savoir utiliser les cartographies socio managériale
- Connaître et savoir gérer la dynamique de groupe et les techniques de mobilisation des acteurs
- Gérer le projet sur la durée
- Maîtriser les points clés de maîtrise du projet et conduire les réajustements.

3 - Module Qualité (2 jours/12 MPL ou MDL

(88 personnes MPL, MDL et facilitateurs à identifier) maximum par session (5 jours/12 participants maximum neuf sessions)

La qualité : historique/objectifs/vocabulaires

- Rappel historique,
- Les raisons de faire la qualité,
- La Qualité : outil de management,
- Clin d'œil au Japon le TQC,
- Concepts/objectifs/vocabulaires : La Qualité : définition, L'assurance Qualité, Le produit, Le client/l'utilisateur...

- La gestion de la Qualité
- Le système qualité
- Les impératifs de la Qualité : La conformité, La prévention et l'amélioration permanente, La mesure et l'excellence, La communication, La responsabilité et l'engagement de tous

La qualité : méthode et moyens

- La roue de Deming :
- L'analyse de processus
 - Définition
 - Méthode de travail en groupe
 - Simplification et optimisation
- La normalisation :
 - Définition
 - Les normes
 - Le contenu
- Identifier les enjeux et les intérêts de la démarche
- Les audits :
 - Définitions
 - Classification générale des audits Qualité
 - Le profil de l'auditeur
 - Les phases de l'audit
- La fonction Qualité :
 - Le correspondant
 - Les responsabilités
 - La formation

La qualité : les outils

- Le diagnostic Qualité :
 - Analyser et faire l'état des lieux
 - Organiser le Comité Qualité
 - Mobiliser les acteurs
- Le PAQ (plan d'action Qualité),
- Les enquêtes Clients :
 - Auprès de qui
 - Construire le questionnaire
 - Les catégories d'enquête
 - Les résultats
- La description des processus :
 - Description
 - Simplification
 - Optimisation
- L'écriture des procédures,
- Le Manuel Qualité.

Objectifs du module :

- Connaître les principales raisons, support des démarches Qualité
- Comprendre les concepts Qualité et leurs évolutions
- Faire la différence entre la Qualité : Système Qualité, Assurance Qualité et Management par la Qualité
- Contexte de l'entreprise EDF dans le MPQ
- Connaître le référentiel EFQM
- Identifier les référentiels ISO 9001 et 14001
- Connaître les impératifs de la Qualité (conformité, le progrès permanent, la mesure et l'audit, ...)
- Connaître la roue de DEMING et le PDCA
- Savoir identifier, décrire, mettre en synoptique, simplifier et optimiser un Processus
- Savoir écrire les procédures
- Savoir participer et contribuer au diagnostic Qualité
- Travailler en groupe la mise en pratique, et les processus transverses, le Manuel Qualité
- Connaître les phases de l'audit Qualité
- Savoir conduire une enquête client

4 - **Module SENSIBILISATION MDL**
(2 jours/12 participants maximum soit deux sessions)

C'est le même déroulement que les MPL sauf l'après midi du premier jour où la qualité (MPQ) est approfondie ainsi que les RH et où le deuxième jour est complété, en plus du photolangage, par des ateliers de mise en œuvre des outils abordés dans le module Conduite de changement et Management projet complexe. La conférence débat est maintenue.

Objectifs du module :

Idem Module sensibilisation MPL et en plus :

- Développer une approche systémique du management des ressources humaines (liens entre GAEC, appréciation de professionnalisme, gestion des compétences, M3E, communication interne redéploiement, recrutement, motivation, emplois, effectifs, ARTT, structure de rémunération, reconnaissance...)
- Intégrer cette vision RH dans les projets de services et les projets d'équipes
- Contribuer aux chantiers RH, se responsabiliser et travailler en partenariat en intégrant une vision site

Exemples de modules de formation

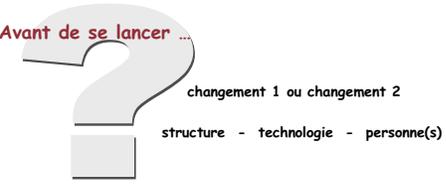
Quelques thématiques en guise d'illustration

<p>Les thématiques de formation</p> <ul style="list-style-type: none">• Le management d'équipe• Le management de projet• Le management par la qualité• Le management et la gestion des compétences• La conduite du changement• Les Ressources Humaines• Les Ressources Humaines pour les managers• L'efficacité professionnelle	<p>Le management d'équipe</p> <ul style="list-style-type: none">• Le management d'une équipe d'encadrants• Le management transversal• La conciliation du Management et de l'Expertise• Le changement permanent et les pratiques de management• Diagnostic et résolution des problèmes de management• Devenez manager coach• Créez et animez votre réseau• Réussir sa première fonction de manager• Le management par objectifs• La profession de manager• Le management des équipes à distance• Le management au quotidien• Le management de proximité et le leadership• Le leadership du chef de projet
<p>Le management de projet</p> <ul style="list-style-type: none">• Les clés du management de projet• Le management des risques• Management de projet complexe• La gestion multi-projets• La conduite de projet dans les services• Le cahier des charges d'un projet• La conduite d'une réunion de projet	<p>Le management par la qualité</p> <ul style="list-style-type: none">• Les évolutions du management• Les bases du management par la qualité• Les outils du management par la qualité• L'auto-évaluation• Le management par les processus



Exemple Module Conduite de changement

 <p>Comment réussir le changement ?</p>	<p style="text-align: center;">INTRODUCTION</p> <ul style="list-style-type: none"> Vers le XII^{ème} siècle, le changement était vécu comme pourrissement et perte. <ul style="list-style-type: none"> ☞ N'oublions pas, à l'époque, ceux qui craignent le changement sont les détenteurs de pouvoir. En ces temps, le pouvoir est souvent acquis (nobles, religieux), immense, instable...rien ne vaut la terreur pour le conserver. Neuf siècles plus tard, l'image du changement s'est inversée, on parle de modernité, de mouvement d'évolutions <ul style="list-style-type: none"> ☞ La vision du monde n'est plus limitée à la proximité, l'ouverture sur le monde et la connaissance sont offertes à tous. <p style="text-align: center;">MAIS</p>
<p style="text-align: center;">INTRODUCTION</p> <p style="text-align: center;">MAIS il n'en reste pas moins que ...</p> <p>si le changement s'impose, on fait bon gré, mal gré</p> <p>si le changement ne s'impose pas, on fait si on veut bien</p> <p style="text-align: center;">la preuve :</p> <p>Eh !!</p>  <ul style="list-style-type: none"> ... change la plante verte de place déplace le panier du chien madame n'assure plus ni les courses ni la cuisine ... 	<p style="text-align: center;">INTRODUCTION</p> <p style="text-align: center;">Philosophons et transposons dans l'entreprise</p> <p>si le changement s'impose, on fait bon gré, mal gré</p> <p>si le changement ne s'impose pas, on fait si on veut bien</p> <p style="text-align: center;">conclusion :</p> <p>Eh !!</p>  <ul style="list-style-type: none"> ... le changement s'impose ou pas ? quelles marges de liberté et de comportement quelle logique et quel plan d'action ...
<p style="text-align: center;">INTRODUCTION</p> <p style="text-align: center;">Logique et transpositions dans l'entreprise</p> <ul style="list-style-type: none"> D'abord, quel type de changement ? Le changement de quoi ? Pourquoi ? Est-ce un besoin - une obligation ? <ul style="list-style-type: none"> - cause de type « redressement de situation » - nouvelle figure imposée du type nouvelle(s) directive(s) Est-ce une ambition ? <ul style="list-style-type: none"> - du type « LE PLUS » qui permet une distinction, - qui n'aurait pas été obligatoire mais - qui sera positif pour tous <p><small>Des questions qui doivent être posées bien en amont ... pour choisir les bonnes approches et pour expliquer ... CAR ...quelque soit la culture de l'entreprise (variantes autoritaire-permissive) ... Ce sont les hommes qui d'une manière ou d'une autre vont faire vivre le changement (bonne ou mauvaise volonté, implication ou mépris)</small></p>	<p style="text-align: center;">INTRODUCTION</p> <p style="text-align: center;">Cependant ... ATTENTION</p> <p>si l'introduction et la conduite de changement peuvent varier dans leurs degrés de complexité</p> <p>il ne faut pas attribuer à cette démarche plus de difficultés que nécessaires</p> <p style="text-align: center;">l'introduction de changement demande d'être:</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="text-align: center;">clair et transparent</div>  <div style="text-align: center;">logique, pragmatique et clairvoyant</div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="text-align: center;">ouvert et lucide</div> </div>

<p>Comprendre LA NATURE DU CHANGEMENT</p> <p>Globalement trois voies</p> <ul style="list-style-type: none"> ☞ Changement centré sur la structure (distribution des activités, modification des missions et responsabilités, modification des référentiels d'organisation, de fonctionnement, de gestion des hommes ou des choses) ☞ Changement centré sur la technologie (nouveaux outils, nouveaux processus opératoires, modification du savoir et du savoir-faire, ...) ☞ Changement centré sur les personnes (autonomie, responsabilisation, comportements, valeurs, voire culture d'entreprise) ... 	<p>Comprendre LA NATURE DU CHANGEMENT</p> <p>Au moins 2 cas de figure</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le changement 1 qui s'apparente à une rupture, parfois une révolution (180°) <ul style="list-style-type: none"> ☞ bien souvent le changement s'impose, participation et marges d'autonomie sont plus restreintes, le temps imparti est plus court, la communauté d'intérêt est en jeu mais l'entreprise garde la main - Le changement 2 qui consiste en une évolution et qui prend son temps de transition <ul style="list-style-type: none"> ☞ bien souvent une participation et une marge d'autonomie importantes sont accordées aux hommes de l'entreprise, on peut être proche d'une démarche projet
<p>Comprendre LA NATURE DU CHANGEMENT</p> <p>Avant de se lancer ...</p>  <p>et s'il y a tout à la fois ?</p> <p>Du style : On veut globalement changer les choses pour faire mieux.</p> <p>en y regardant de près : Il y a du changement 1, du changement 2 qui touchent la structure, la technologie, les personnes ...</p>	<p>LA NATURE DU CHANGEMENT Qu'est-ce qui révèle ou justifie les besoins de changements ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Réclamations ou nouvelles exigences de clients internes ou externes • Pression sur les prix (besoin de gains de productivité) • Variations dans les performances/équilibres financiers (recherche et action sur les facteurs de variation) • Accroissement de la concurrence (recherche et action sur les facteurs de distinction) • Evolution technologique (sophistication, évolutions savoir, métiers, ...) • Fusions, acquisitions, alliances (changement de culture, référentiels, valeurs,...) • Evolution de la réglementation • Nouvelle direction générale (changement d'hommes, de culture, d'état d'esprit,...) <p style="text-align: center;"> La cause se partage ? La cause s'impose ? L'échéance se partage ? L'échéance s'impose ? </p>
<p>LA CAPACITE A CONDUIRE LE CHANGEMENT EST AUJOURD'HUI UN ATOUT DE PERFORMANCE ECONOMIQUE</p> <p>Le changement est inévitable. Il n'y a pas d'évolution sans changement.</p>	<p>LA CAPACITE A CONDUIRE LE CHANGEMENT EST AUJOURD'HUI UN ATOUT DE PERFORMANCE ECONOMIQUE</p> <ul style="list-style-type: none"> - Réduire les coûts de gestion (vision globale de la gestion) - Améliorer l'image de marque - Réaliser / offrir de nouveaux services (compétitivité) - Savoir travailler avec des prestataires externes (exigences, rentabilité, partenariat,...) - Savoir rentabiliser et utiliser des outils performants (informatique, commercial, ...)

LES PROJETS DE CHANGEMENT SE MULTIPLIENT AU SEIN DES ENTREPRISES

- Restructurations
- Management par la Qualité Totale, recherche de certification ou projet qualité
- Projets stratégiques de développement
- Services clients
- Réduction des coûts de gestion
- Amélioration de la productivité
- ...

LES CHANGEMENTS ENTREPRIS SE TRADUISENT TROP SOUVENT PAR DES RESULTATS DECEVANTS

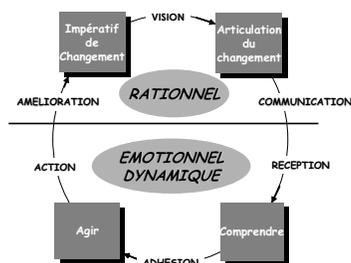
Les constats :

- Des investissements lourds
- Un retour sur investissement souvent insuffisant

POURQUOI ?

LES CAUSES D'ECHEC

L'attention apportée au facteur humain est souvent insuffisante



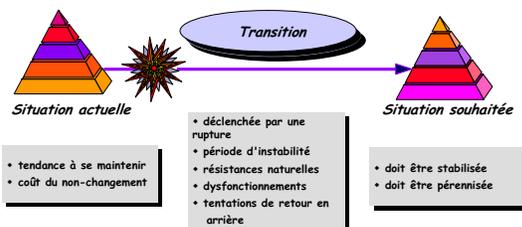
4 phases



sentiment	préoccupation	paralyse	enthousiasme intermittent	enthousiasme serein	auto entretien
mode de pensée	répétitif	bloqué	innovateur intermittent	innovateur créatif	innovateur
individu	technocrate	crise de rôle	engagement	engagé	producteur
groupe	baronnies	crise structurelle	apprentissage	intégration	team work
organisation	bureaucratie	crise culturelle	incitation à la participation	incitation à l'intégration	culture positive

POURQUOI DES RESULTATS DECEVANTS ?

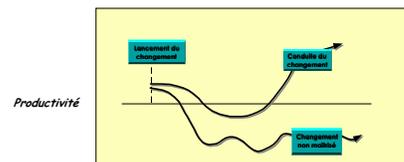
Le changement est un processus qu'il faut savoir gérer

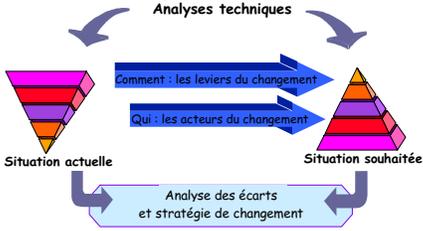


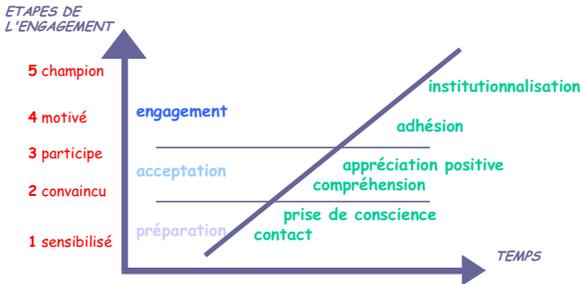
LA PREPARATION A LA CONDUITE DE CHANGEMENT

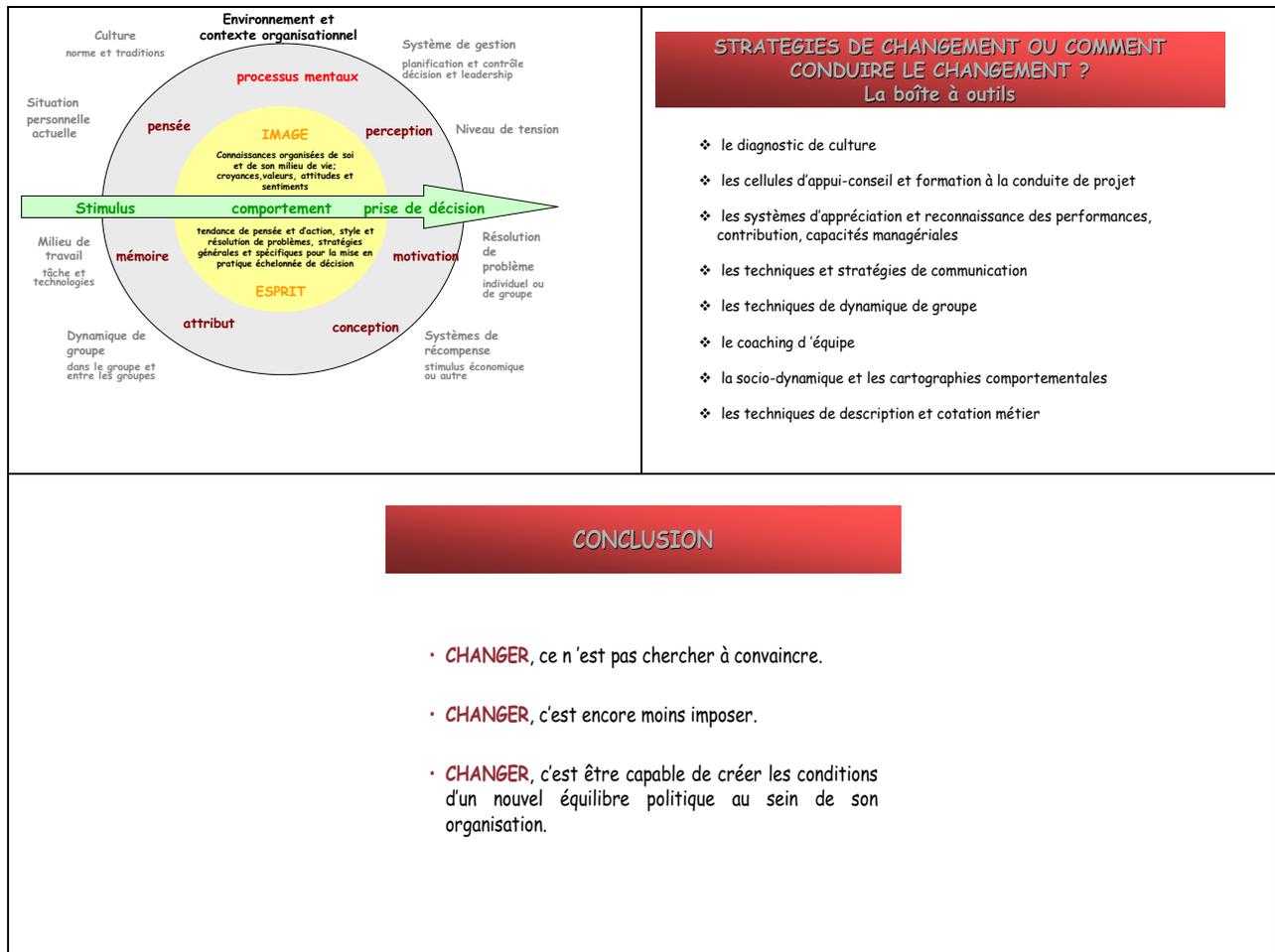
• Objectifs ou plan d'action global

- anticiper les impératifs de changement et leurs impacts sur les hommes et l'organisation
- maîtriser les risques liés notamment aux résistances au changement et aux turbulences de la période de transition
- concrétiser, réaliser et accélérer le changement
- maximiser les résultats attendus



<p>LA VALEUR AJOUTEE DE LA CONDUITE DU CHANGEMENT</p> <p>C'est parvenir à cerner l'ensemble des techniques visant à renforcer la volonté et la capacité des hommes à prendre la responsabilité de réaliser la vision stratégique de leur entreprise en renforçant leur propre potentiel.</p>  <p>Analyses techniques</p> <p>Comment : les leviers du changement</p> <p>Qui : les acteurs du changement</p> <p>Situation actuelle</p> <p>Situation souhaitée</p> <p>Analyse des écarts et stratégie de changement</p>	<p>LA VALEUR AJOUTEE DE LA CONDUITE DU CHANGEMENT</p> <p>Principes d'action :</p> <ul style="list-style-type: none"> - une approche centrée sur la dynamique des processus plus que sur l'élaboration de solutions <ul style="list-style-type: none"> ❖ éviter les écueils des démarches "top down" (directives) ❖ viser l'amélioration continue par l'apprentissage organisationnel - des démarches participatives
<p>LA VALEUR AJOUTEE DE LA CONDUITE DU CHANGEMENT</p> <ul style="list-style-type: none"> - des ressources dédiées (compétences, méthodes) - une approche systémique et pluridisciplinaire nourrie par les apports des sciences humaines (linguistique, histoire, sociologie) - des modes de pilotage adaptés à la complexité et aux incertitudes du changement <p>Bref, préparer et piloter un projet de complexité variable.</p>	<p>RESUME</p> <p>Préparer et piloter un changement, projet de complexité variable.</p> <ul style="list-style-type: none"> - clarifier, formaliser les sources et causes du besoin de changement - cerner, définir les objet(s) / terrain du changement, cerner objectifs et ambitions - analyse d'impacts, d'effets, de risques (structure, organisation, fonctionnement, hommes), cadrage des objectifs principaux - construction de la logique d'approche : actions correctives ponctuelles ciblées, projet(s) et leur complexité technique ou humaine, choix de hiérarchisation et plan global d'action - pré-analyse du terrain et des acteurs, recherche de porteurs, moteurs, animateurs - partage et approfondissement des risques, résistances, turbulences, effets, premières projections-simulations - co-construction de la démarche information - partage - rassemblement et premier plan d'action - fin de phase de préparation
<p><i>Et ensuite ?...</i></p> <p>Deux grands impératifs</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prendre en compte la culture d'entreprise • Chercher à obtenir un engagement au service du changement 	<p><i>Impératif</i></p> <p>Culture d'entreprise</p> <ul style="list-style-type: none"> - La culture d'entreprise est l'ensemble des règles formelles et informelles qui régissent les comportements, les raisonnements et les croyances collectives - elle n'est pas homogène, se constitue dans la durée et évolue difficilement - elle se traduit par certains éléments observables - elle se construit avec des personnalités (valeurs, attitudes)

<p><i>Impératif</i></p> <p>Chercher un engagement</p> <p>CAR</p> <p>d'une manière générale, à l'annonce du changement</p>  <p>5 à 10% d'opposants 80 à 90% de majorité silencieuse 5 à 10% de partisans</p>	<p><i>Impératif</i></p> <p>Chercher un engagement</p> <p>Une démarche progressive qui nécessite des efforts particuliers au niveau des individus et du collectif</p>  <p>ETAPES DE L'ENGAGEMENT</p> <p>5 champion engagement institutionnalisation</p> <p>4 motivé adhésion</p> <p>3 participe acceptation appréciation positive</p> <p>2 convaincu compréhension</p> <p>1 sensibilisé préparation prise de conscience</p> <p>contact</p> <p>TEMPS</p>
<p>QUATRE DILEMMES DANS LA CONDUITE DU CHANGEMENT</p> <ul style="list-style-type: none"> • « être différent...sans être effrayant » <ul style="list-style-type: none"> - remise en cause des pratiques anciennes - besoin de cohérence avec l'identité de l'entreprise • « conduire le changement...sans engendrer le chaos » <ul style="list-style-type: none"> - besoin d'anticipation et de planification - modalité des points de contrôle • « rechercher l'adhésion » <ul style="list-style-type: none"> - expression individuelle et personnalisée - approbation collective • « définir le changement...sans pouvoir le connaître » <ul style="list-style-type: none"> - dimensionner l'inconnu pour l'approviser 	<p>LES SEPT PILIERS D'UN CHANGEMENT REUSSI</p>  <ul style="list-style-type: none"> • Anticiper • Garantir l'adhésion de l'ensemble des responsables • Concrétiser • Mobiliser • Communiquer • Former • Piloter
<p><i>A chaque entreprise, sa démarche</i></p> <p>mais toujours</p> <ul style="list-style-type: none"> • Définir les objectifs • Choisir les outils adaptés à ces objectifs <ul style="list-style-type: none"> - en fonction de la problématique - selon la taille de l'entreprise • Mettre en œuvre la démarche <p>Préparer avant de réaliser</p>	<p><i>Pour le changement</i></p> <p>Un peu de psychologie</p> <p>L'homme est une construction complexe</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ce qu'il y a dans la tête de chaque homme est différent (pensée, mémoire, perception, conception, ...). Cette différence résulte de prédispositions et d'acquis (éducation, culture, expérience). • Ce qu'il y a dans la tête de chaque homme définit son esprit, son image et les images de ce qui l'entoure. • Quoique individu unique, l'homme peut se projeter dans une identité de groupe. • Pour provoquer une réaction de l'homme, obtenir ou modifier une attitude, il est nécessaire de le stimuler pour accéder à son esprit et ses images. <p>Dans le contexte de l'entreprise, un certain nombre de stimuli ou « porte d'entrée » sont offerts.</p>



Annexe 3.1

Exemple de questionnaire de DSI (Diagnostic Satisfaction Interne)

Questionnaire utilisé sur les sites C et D en 1999 et début 2003

LE GROUPE / L'ENTREPRISE

D'après vous	NR	D'accord	Pas d'accord
Les orientations actuelles de la politique E.D.F. me paraissent claires			
Je suis concerné(e) par ces orientations et je les partage personnellement			
La réinterrogation du système de retraite est une nécessité pour l'entreprise			
Les enjeux en terme de compétitivité me paraissent clairs			
Les enjeux concernant le client me paraissent clairs			
Les enjeux concernant l'environnement me paraissent clairs			
L'ouverture du capital d'ENTREPRISE E constituent une opportunité de développement pour l'entreprise			
Les acquis sociaux sont menacés par ces évolutions			

Je crois qu'ENTREPRISE E	NR	D'accord	Pas d'accord
Est une entreprise bien acceptée dans sa composante nucléaire			
A un véritable projet d'avenir et est capable de réussir			
Est menacée par la concurrence			
Doit gagner des marchés internationaux			
Doit s'engager plus activement dans la diversification et l'offre de service			
Est actuellement menacée potentiellement par la pression des médias, les lobbies, les autorités de sûreté			
Est en bonne santé économique			

Je crois que	NR	D'accord	Pas d'accord
Des menaces pèsent sur notre volume production (baisse de l'appel du réseau)			
Des menaces réelles d'arrêt d'exploitation d'un SITE pèsent sur le Parc Nucléaire			
Des menaces réelles d'arrêt d'exploitation pèsent sur le Site			

Parmi les objectifs suivants, choisissez les 2 plus importants à vos yeux	2 réponses
Non réponse	
Le développement du groupe à l'étranger	
Se recentrer sur les métiers de base	
Accroître la rentabilité économique	
Favoriser la recherche	
Se diversifier	
Favoriser l'acceptation de ses ouvrages (lignes, barrages, centrales...)	
Créer de l'emploi	

Faire partager aux agents sa vision	
Satisfaire les clients	
Remplir ses missions de service public	

Je pense que les agents sont prêts à se mobiliser sur les thèmes suivants	NR	D'accord	Pas d'accord
1. Les classifications			
2. L'ouverture d'ENTREPRISE E à des capitaux privés			
3. Les rémunérations complémentaires			
4. Les effectifs			
5. La privatisation de certaines branches ou activités d'ENTREPRISE E			
6. Le régime spécial de sécurité sociale			
7. Les rémunérations en général			
8. La sécurité de l'emploi			
9. Le statut d'entreprise publique d'ENTREPRISE E			
10. Le régime des retraites			
11. Le statut du personnel			

Indiquez les 2 sujets les plus sensibles	2 réponses
Non réponse	
1. Les classifications	
2. L'ouverture d'ENTREPRISE E à des capitaux privés	
3. Les rémunérations complémentaires	
4. Les effectifs	
5. La privatisation de certaines branches ou activités d'ENTREPRISE E	
6. Le régime spécial de sécurité sociale	
7. Les rémunérations en général	
8. La sécurité de l'emploi	
9. Le statut d'entreprise publique d'ENTREPRISE E	
10. Le régime des retraites	
11. Le statut du personnel	

Concernant le développement durable	NR	D'accord	Pas d'accord
L'engagement d'ENTREPRISE E est clair			
C'est un effet de mode			
Le SITE est engagé dans la démarche			
Je peux en être acteur dans mon métier			

J'ai confiance dans les acteurs suivants pour influencer positivement sur l'avenir d'ENTREPRISE E	NR	D'accord	Pas d'accord
Le personnel			
La direction			
L'encadrement			
Les élus			
Les syndicats			
Le gouvernement français			
La commission européenne			
Le marché économique			

L'avenir de l'entreprise	1 réponse
--------------------------	------------------

Non réponse	
M'enthousiasme	
M'attriste	
M'inquiète	

LE SITE

Sur les 5 dernières années, choisissez les 3 domaines qui ont le PLUS progressé à vos yeux	Choix 1	Choix 2	Choix 3	Somme
Non réponse				
1. Durée de vie des installations				
2. Dynamique projet de service / projet d'équipe				
3. Qualité d'exploitation				
4. Maîtrise des coûts				
5. Optimisation des organisations				
6. Projet qualité performance de la maintenance				
7. Projet tranche à l'arrêt				
8. Projet tranche en marche				
9. Radioprotection				
10. Sécurité				
11. Sûreté				
12. Environnement				
13. Renforcement du dialogue social				
14. Communication interne				

Sur les 5 dernières années, choisissez les 3 domaines qui ont le MOINS progressé à vos yeux	Choix 1	Choix 2	Choix 3	Somme
Non réponse				
1. Durée de vie des installations				
2. Dynamique projet de service / projet d'équipe				
3. Qualité d'exploitation				
4. Maîtrise des coûts				
5. Optimisation des organisations				
6. Projet qualité performance de la maintenance				
7. Projet tranche à l'arrêt				
8. Projet tranche en marche				
9. Radioprotection				
10. Sécurité				
11. Sûreté				
12. Environnement				
13. Renforcement du dialogue social				
14. Communication interne				

Aujourd'hui, je considère au niveau du fonctionnement du site, que	NR	D'accord	Pas d'accord
Je sais bien qui fait quoi			
La transversalité a progressé entre les services			
L'approche " Tranche en Marche " est partagée par tous les services			
Les décisions sont prises au bon niveau			

Je réponds mieux aux besoins de "mes clients internes"			
Les autres services respectent notre organisation			
La planification des activités est optimisée			
Je travaille trop dans l'urgence, l'urgence est banalisée			
Les Groupes de Travail débouchent sur de réelles propositions qui sont suivies d'effets			
La Direction est à l'écoute des agents			
Le système d'assurance qualité mis en place permet une prestation conforme aux attendus			
Les contraintes diverses (RTT, HS, aménagements horaires...) nuisent à la réussite des arrêts de tranche			

Aujourd'hui, au niveau du fonctionnement du site, je considère que :	NR	D'accord	Pas d'accord
La planification des activités en Arrêt de Tranche s'est améliorée			
Le maximum d'activités Tranche en Marche est planifié efficacement			
Notre réactivité s'est améliorée			
Notre rigueur s'est améliorée			
La qualité s'est améliorée			
Le traitement des urgences et des aléas s'est amélioré			
Nos activités sont mieux coordonnées avec celles des autres services			

En matière de communication	NR	D'accord	Pas d'accord
Les supports de communication permettent de me tenir informé de l'actualité du site			
Les supports de communication contribuent à valoriser mon métier, mon activité			
La communication participe à la convivialité sur le site			
Les opérations et de campagne de communication sont adaptées et efficaces			
Il existe une stratégie de communication clairement définie			
La communication du site est réactive			
La communication est dynamique et innovante			
La communication externe est dynamique et efficace			
La communication externe me permet d'être informé de ce qui se passe sur le site			

Sur le site, les points suivants sont des points forts ou des points faibles	NR	Point fort	Point faible
L'implication des agents			
La communication interne			
La sécurité			
La convivialité			
La capacité à appliquer les décisions prises			
Les challenges			
La culture des résultats			
La capacité à se remettre en question			
La prise en compte de l'aspect environnement dans les activités			
Le contrôle réalisé sur les activités			

La recherche permanente de consensus			
La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences			
La capacité à faire émerger les bonnes idées des agents			
L'application des référentiels			
Le maintien du professionnalisme et des compétences			
L'acceptation du site sur la région			
La culture de gestion (coût)			
La gestion des priorités			
La réduction des coûts			

D'après vous les relations Conduite/Maintenance	NR	D'accord	Pas d'accord
Sont empreintes de respect			
Sont caractérisées par une compréhension mutuelle			
Participent aux bons résultats du site			
Sont synonymes d'intérêts divergents			
le dialogue est difficile			
S'exercent dans un rapport de force			

Vous pensez que les valeurs suivantes s'appliquent au C.N.P.E.	NR	D'accord	Pas d'accord
Le parler vrai			
Le respect de l'individu			
Le droit à l'erreur			
Le pragmatisme, le sens du concret			
La reconnaissance des capacités individuelles			
L'esprit de cohésion, de solidarité, d'équipe			
La rigueur			
Le sens des responsabilités			
L'exemplarité			
Le sous bien dépensé au bon endroit			

Les Organisations Syndicales	NR	D'accord	Pas d'accord
Répondent aux attentes des agents			
Dialoguent de manière satisfaisante avec la Direction			
Assurent bien la représentation collective des agents			
Assurent bien la représentation individuelle des agents			
Doivent mieux dialoguer avec la Direction			
Vont jouer un rôle important et décisif dans les prochaines années			
Sont coupées des réalités du terrain			
Sont coupées des réalités économiques et de l'environnement			

Les prestataires sont	NR	D'accord	Pas d'accord
Incontournables			
Bien intégrés dans les activités du site			
Voient leur performance menacée par la réduction des coûts			
Associés à l'amélioration de la performance du site			
Une menace pour mon emploi			
"Traités" d'égal à égal par les agents ENTREPRISE E			

L'avenir du site	1 réponse
Non réponse	
M'enthousiasme	
M'attriste	
M'inquiète	

D'après vous, ces axes de travail, sont importants pour le prochain Plan Moyen Terme (ex Plan d'Orientation)	NR	D'accord	Pas d'accord
Améliorer la sûreté et la qualité de notre exploitation et de nos interventions			
Amener la radioprotection au niveau de la Sûreté			
Améliorer le contrôle et développer le respect des règles			
Améliorer le système d'information du site (documentation, procédures...)			
Améliorer de manière continue nos performances environnementales			
Etre exemplaire en matière de radioprotection lors des prochaines révisions décennales			
Mettre en place une démarche propreté radiologique			
Mieux s'ouvrir sur l'extérieur pour progresser en interne			
Optimiser les projets Tranche en Marche			
Poursuivre les démarches de développement des compétences			
Poursuivre l'implication des agents pour maintenir une dynamique de progrès continu			
Redonner la priorité à la réussite des arrêts de tranche			
Rechercher la qualité dans les activités au quotidien			
Renforcer notre maîtrise des coûts de production			

Parmi les axes de travail suivants choisissez les 2 plus importants à développer dans le cadre du prochain Plan Moyen Terme	2 réponses au maximum
Non réponse	
Améliorer la sûreté et la qualité de notre exploitation et de nos interventions	
Amener la radioprotection au niveau de la Sûreté	
Améliorer le contrôle et développer le respect des règles	
Améliorer le système d'information du site (documentation, procédures...)	
Améliorer de manière continue nos performances environnementales	
Etre exemplaire en matière de radioprotection lors des prochaines révisions décennales	
Mettre en place une démarche propreté radiologique	
Mieux s'ouvrir sur l'extérieur pour progresser en interne	
Optimiser les projets Tranche en Marche	
Poursuivre les démarches de développement des compétences	
Poursuivre l'implication des agents pour maintenir une dynamique de progrès continu	
Redonner la priorité à la réussite des arrêts de tranche	
Rechercher la qualité dans les activités au quotidien	
Renforcer notre maîtrise des coûts de production	

Concernant la rémunération	NR	D'accord	Pas d'accord
Elle devrait comporter une part plus importante liée à mes contributions personnelles			
Je considère globalement (base + complé.) que je suis moins bien rémunéré(e) à ENTREPRISE E par rapport au privé			

Je suis prêt à augmenter ma participation à la constitution de ma retraite			
--	--	--	--

Je participe à des projets transverses : Arrêt de Tranche, Tranche En Marche, ISO 14001, GTAQ...	1 réponse		
Non réponse			
Oui			
Non			

Si oui, je pense être reconnu	NR	Oui	Non
Par mon supérieur hiérarchique direct			
Par mon chef de service			
Par le Pilote du projet			

Depuis la mise en œuvre de l'Aménagement et/ou Réduction du Temps de Travail, la qualité de mon travail :	1 réponse		
Non réponse			
S'est améliorée			
N'a pas changé			
S'est dégradée			

Concernant le système de suggestion	NR	D'accord	Pas d'accord
Je le connais			
J'ai déjà émis une idée			
Je connais des collègues qui ont émis des idées			
C'est un dispositif adapté			
C'est un bon moyen d'expression du terrain			
C'est un outil contribuant à la performance du site			
C'est un moyen pour moi de faire part de mes initiatives			
Je trouve que les points cadeaux sont un bon levier de reconnaissance			
Je pense que c'est une démarche de Direction répondant à un effet de mode			
Le dispositif peut vivre sans les points cadeaux			
On n'a pas besoin d'INOVAE pour émettre une idée			

En ce qui concerne la démarche environnementale pour le SITE	NR	D'accord	Pas d'accord
L'environnement est important pour le devenir du site			
Je partage les objectifs de la politique environnementale			
Je m'implique dans la démarche environnement			
Les agents du site sont sensibles aux questions environnementales			
Les managers du site s'impliquent dans la démarche environnement			
La démarche environnement s'intègre dans mon travail au quotidien			
Depuis 1 an, j'ai constaté des améliorations d'organisation et matérielles pour l'environnement			
Le site est prêt pour être certifié ISO 14001			

Concernant le Projet Qualité Performance de la	NR	D'accord	Pas d'accord
---	-----------	-----------------	---------------------

Maintenance			
Je connais les orientations du Projet			
Je pense que le Projet peut améliorer les performances du site			
Je considère que les nouveaux métiers sont porteurs de reconnaissance			
Le projet clarifie l'avenir de la maintenance			
Je suis confiant dans la maintenance de demain			

Les relations entre structure Arrêt de Tranche (S7) / Services du site	NR	D'accord	Pas d'accord
Sont empreintes de respect			
Sont caractérisées par une compréhension mutuelle			
Participent aux bons résultats du site			
Sont synonymes d'intérêts divergents			
Le dialogue est difficile			
S'exercent dans un rapport de force			

Pour vous, le domaine Facteur Humain	NR	D'accord	Pas d'accord
Contribue à une meilleure prise en compte des composantes humaine, sociale, technique et organisationnelle, dans la réalisation des activités			
Permet l'amélioration de la qualité des activités au quotidien			
Améliore la fiabilité humaine			
Améliore la fiabilité des organisations			
Est pris en compte dans les activités quotidiennes			
Contribue à l'analyse d'évènements			

LE SERVICE ET L'EQUIPE

Au niveau du fonctionnement du service	NR	D'accord	Pas d'accord
Globalement la circulation de l'information est satisfaisante			
L'encadrement fait redescendre les informations jusqu'à nous			
On a le sentiment d'une rétention d'information			
Je peux facilement faire remonter l'information			
Les informations qu'on fait remonter sont prises en compte			
On a parfois peur des conséquences des informations remontantes			
On sait à qui s'adresser pour avoir certaines informations			
On reçoit le plus souvent des réponses aux questions posées			
L'encadrement adapte l'information à notre intention			
L'encadrement est bien informé			
L'information nous parvient par bruits de couloir			
L'information nous parvient par les syndicats			

Je suis satisfait(e) des apports des structures d'appuis suivantes	NR	D'accord	Pas d'accord
---	-----------	-----------------	---------------------

Direction Économique et Financière			
Ingénierie			
Sûreté Qualité			
Communication			
MRHM			
Section DOC			
Informatique			
SGRH			
SRPI			
Protection de site			

D'après vous, dans votre service	NR	D'accord	Pas d'accord
La communication entre manager et appui est efficace			
Les échanges sont riches et utilisables sur le terrain			
Le REX est bien organisé			
Les rôles management et appui sont bien délimités			
Le Partage d'Expérience, le REX et les échanges avec les autres SITE sont satisfaisants			
Il y a une réelle collaboration avec les structures centrales de la DPN (GDL, GPR, UTO...)			

Mon supérieur hiérarchique direct est	1 réponse
Non réponse	
MPL (chef de section, chef d'exploitation...)	
Chef de Service, Chef de Mission	
Directeur d'Unité	

Mon (ma) supérieur(e) hiérarchique direct(e)	NR	D'accord	Pas d'accord
Porte les enjeux du Groupe ENTREPRISE E			
Est cohérent entre ses actes et son discours			
Est clairement identifié			
Sait se rendre disponible aux sollicitations de ses agents			
Est présent sur le terrain			
Me donne des orientations claires			
Communique régulièrement			
Crée un climat de motivation dans l'équipe			
Est coupé, déconnecté des réalités du terrain			
M'ignore			
Me dit si mon travail est mal fait			
Exerce un contrôle de mon activité			
Reconnait mes responsabilités			
Participe au développement de mes compétences			
Participe à mon évolution de carrière			
Me dit si mon travail est bien fait			
Me fait confiance			
Applique des critères d'évaluation clairs et transparents			
Délègue au bon niveau			
Décide au bon moment			
M'implique dans la prise de décision			
Prend en compte les problèmes que je rencontre dans mon travail			

Dans mon équipe, il faut agir sur	NR	D'accord	Pas d'accord
Le climat social			
La communication sur l'activité de travail			
Les relations avec les autres sections du service			
La collaboration avec les autres services			
La rigueur dans le travail			
Les conditions de travail			
La sécurité et la prévention des risques			
L'implication et la motivation			
La compréhension des arbitrages (sûreté / compétitivité / disponibilité...)			
La reconnaissance des agents			
La prise de responsabilité au bon niveau			
L'autonomie et la créativité			
La simplification et la priorisation des actions			
L'aménagement du temps de travail			
La résolution de petits problèmes techniques qui empoisonnent le quotidien			
La productivité			

Cochez les 2 plus importants	
Non réponse	
Le climat social	
La communication sur l'activité de travail	
Les relations avec les autres sections du service	
La collaboration avec les autres services	
La rigueur dans le travail	
Les conditions de travail	
La sécurité et la prévention des risques	
L'implication et la motivation	
La compréhension des arbitrages (sûreté / compétitivité / disponibilité...)	
La reconnaissance des agents	
La prise de responsabilité au bon niveau	
L'autonomie et la créativité	
La simplification et la priorisation des actions	
L'aménagement du temps de travail	
La résolution de petits problèmes techniques qui empoisonnent le quotidien	
La productivité	

Au sein de mon équipe, les relations sont plutôt	1 réponse
Non réponse	
Conviviales	
De confiance	
Simplement professionnelles	
Tendues	
Conflictuelles	

Dans mon service, je perçois le contrôle hiérarchique comme	NR	D'accord	Pas d'accord
Accepté, légitime et utile			
Un devoir de la hiérarchie			
Un outil de régression, véritable manque de confiance			
Inexistant, virtuel			

Dans le cadre de mon travail j'ai des échanges satisfaisants avec	NR	D'accord	Pas d'accord
Les agents de mon équipe de travail			
Les agents de ma section			
Les agents de mon service			
Les agents des autres services			
Mon responsable immédiat			
Mon chef de service			
Mon directeur délégué			
Les autres directeurs			

D'une manière générale, sur le projet de service	NR	D'accord	Pas d'accord
Ma hiérarchie veut m'impliquer dans le projet			
Je participe à sa réalisation, le projet est ouvert			
J'ai de la visibilité sur les actions traitées dans le cadre du projet de service			
Je souhaiterais avoir des informations sur les actions projet de service			
Je sais où trouver les informations sur les actions projet de service			
Je pense que c'est, et que ça restera, "l'affaire du chef"			
Je pense qu'il sert les performances du site			

Concernant les appuis aux projets de services et d'équipe	NR	D'accord	Pas d'accord
Je sais qui est le facilitateur de mon service			
Je sais dans quel cas je peux le solliciter			
Je connais le consultant en appui à mon service			

L'apport du consultant est	1 réponse
Non réponse	
Déterminant	
Facilitant	
Inutile	
Dangereux	

Depuis la mise en place des Projets de Service et d'équipe, vous estimez que	NR	D'accord	Pas d'accord
Votre équipe de travail fonctionne beaucoup mieux			
Il y a eu seulement quelques petites améliorations			
C'est comme avant, ça n'a pas bougé			
Ca c'est dégradé			

Pour moi, le projet d'équipe c'est	NR	D'accord	Pas d'accord
La déclinaison du projet de service			
Un facteur de progrès			
Le projet du chef			
Une nouvelle façon de fédérer les agents			

Dans mon équipe	NR	D'accord	Pas d'accord
Il existe un véritable transfert de compétences des anciens vers les nouveaux embauchés			
Je ressens un fort décalage culturel entre anciens et nouveaux embauchés			

Pour vous quelles ont été les 3 actions prioritaires 2001 de l'encadrement	3 réponses
Non réponse	
1. Gérer les évolutions de carrière de chacun	
2. Apprécier les résultats de chacun	
3. Définir les objectifs de chacun	
4. Communiquer vers les autres équipes	
5. Développer et entretenir la motivation de chacun	
6. Développer les compétences de chacun	
7. Maintenir ou favoriser un climat de confiance	
8. Informer et communiquer au sein de l'équipe	
9. Organiser le travail de l'équipe	
10. Être présent sur le terrain	
11. Exercer un contrôle hiérarchique de qualité	
12. Informer et communiquer au sein de l'équipe	
13. Développer la productivité et la performance	

L'AGENT

Dans ma fonction je dispose par délégation de marges d'autonomie suffisantes, en terme de	1 réponse
Non réponse	
Action	
Décision	
Gestion	
Management	

Aujourd'hui, sur le site, je pense que	NR	D'accord	Pas d'accord
J'ai la possibilité de me professionnaliser davantage			
J'ai un projet professionnel			
Dans mon métier j'ai encore des possibilités d'évolution de carrière			
Pour évoluer, je devrais changer de métier			
Je voudrais progresser dans ma filière métier			
Pour évoluer, je suis prêt(e) à changer d'Unité			
L'évocation de mon avenir professionnel me rend pessimiste			
Dans les prochaines années, mon métier sera effectué par des prestataires			
Dans les prochaines années, mon métier sera transféré dans une autre Unité			
Dans les prochaines années, le contenu de mon métier va changer			
Mon épanouissement professionnel et personnel est favorisé			
Je ne suis pas prêt(e) à faire des sacrifices importants dans ma vie personnelle pour mieux réussir ma vie professionnelle			
Actuellement, ma situation professionnelle est en voie de dégradation			
Je souhaite augmenter mon temps de travail			
Pour évoluer, je devrais changer d'entreprise			

Mon travail est	1 réponse
Non réponse	
Très intéressant	
Intéressant	
Peu intéressant	
Pas intéressant	

J'ai le sentiment d'appartenir le plus	1 réponse
Non réponse	
Au SITE	
A mon service	
A mon équipe	
Au Groupe ENTREPRISE E	

Aujourd'hui	NR	D'accord	Pas d'accord
Je suis écouté(e) par ma hiérarchie			
Je suis compris(e) par ma hiérarchie			
Je suis écouté(e) par les agents que j'encadre			
Je suis compris(e) par les agents que j'encadre			

Aujourd'hui, je suis	1 réponse
Non réponse	
Motivé(e)	
Moyennement motivé(e)	
Plus du tout motivé(e) - En roue libre	
TOTAL OBS.	

A mon avis, mon évolution de carrière dépend	NR	D'accord	Pas d'accord
De moi			
De mon responsable hiérarchique			
Des hasards et des circonstances			
De mon diplôme			
De l'intervention des délégués syndicaux			
De rien, elle est bloquée de toute façon			

Parmi les propositions suivantes, les 2 points les plus importants à mes yeux sont	Choix 1	Choix 2	Somme
Non réponse			
L'initiative, l'autonomie et la prise de responsabilité			
La rémunération			
La formation			
La promotion et l'évolution de carrière			
La sécurité de l'emploi			
Le statut du Personnel			
L'équilibre vie personnelle/vie professionnelle			
Le défi économique d'E.D.F.			
La pérennité du nucléaire			
La pérennité du site			

Actuellement, je dirais que je suis satisfait(e) de	NR	D'accord	Pas d'accord
L'intérêt de mon travail			
Ma marge d'autonomie			
Les relations avec ma hiérarchie directe			
L'ambiance de travail			
Ma rémunération			
Ma charge de travail			
De l'équilibre vie professionnelle / vie personnelle			
Le climat social			
Mes perspectives d'évolution			
Des moyens mis à ma disposition			
Mes possibilités de formation			
Du niveau de stress de mon travail			
De ma situation professionnelle			

J'ai l'impression que les relations entre l'encadrement et les agents	NR	D'accord	Pas d'accord
Sont empreintes de respect			
Sont caractérisées par une compréhension mutuelle			
Le dialogue est difficile			
S'exercent dans un rapport de force			

Vous avez eu, au moins, un entretien individuel au cours des 12 derniers mois pour faire le point avec un responsable hiérarchique	1 réponse
Oui (passez à la question suivante)	
Non (justifiez pourquoi en quelques lignes)	

Si oui, il a eu des conséquences directes pour vous en matière	NR	D'accord	Pas d'accord
Définitions de vos objectifs de travail			
Appréciation de vos résultats			
Plan de formation			
Avenir professionnel			
Orientation de carrière			
Rémunération			

J'ai le sentiment que mes initiatives	1 réponse
Non réponse	
Encouragées	
Acceptées	
Freinées	
Ignorées	

D'après vous	NR	D'accord	Pas d'accord
Actuellement, ma situation professionnelle s'améliore			
L'entreprise attache de l'importance à mon devenir			

CLIN D'OEIL	NR	D'accord	Pas d'accord
Je suis fier(e) de travailler pour ENTREPRISE E			
Je rentrerais à nouveau à E.D.F.			
Je rentrerais à nouveau au C.N.P.E.			
Je conseillerais à un membre de ma famille d'entrer à E.D.F.			
Je conseillerais à un membre de ma famille d'entrer au C.N.P.E.			
Je n'hésiterais pas à trouver un emploi plus satisfaisant hors ENTREPRISE E			

A propos de ce questionnaire, je dirais que	NR	D'accord	Pas d'accord
J'ai répondu librement et sincèrement			
Je pense qu'il est utile de prendre l'avis des agents			
Je souhaite avoir une restitution des résultats de cette enquête			
Je souhaite que celui-ci soit suivi d'actions			
J'ai participé à l'enquête de 1999			

Annexe 3.2

Exemple de questionnaire de BSI

Baromètre mensuel

Pour vous, le climat au sein de l'entreprise est :	Chaleureux Sympathique	Tempéré Vivable	Tendu Difficile
Pour vous, le climat dans votre service est :	Chaleureux Sympathique	Tempéré Vivable	Tendu Difficile
Pour vous, le climat dans votre équipe est :	Chaleureux Sympathique	Tempéré Vivable	Tendu Difficile

Aujourd'hui, vous êtes	Motivé	Moyennement motivé	Plus du tout motivé
------------------------	--------	-----------------------	---------------------

L'avenir de l'entreprise m'inquiète	D'accord	Pas d'accord
-------------------------------------	----------	--------------

Actuellement, je dirais que je suis satisfait de :	Oui	Non
L'intérêt de mon travail		
La communication interne organisée/faite par la Direction de l'entreprise		
La communication sur l'activité de travail (communication opérationnelle)		
Les relations avec votre N+1		
L'initiative, l'autonomie et la prise de responsabilité		
Mon rythme et ma charge de travail		
Du niveau de stress dans mon travail		
La transversalité (coopération) entre les services		
Mes perspectives d'évolution		
Ma rémunération		
Mon équilibre vie professionnelle / vie personnelle		
Mes perspectives de formation		
Des relations que vous entretenez avec vos clients		

D'après vous, de quoi vos clients internes sont-ils le plus satisfaits ?
D'après vous, de quoi vos clients internes sont-ils moins plus satisfaits ?
