



**HAL**  
open science

# L'action sur le contexte organisationnel dans le cadre de la mise en œuvre d'une nouvelle stratégie

Carla Martinez

► **To cite this version:**

Carla Martinez. L'action sur le contexte organisationnel dans le cadre de la mise en œuvre d'une nouvelle stratégie. Gestion et management. HEC PARIS, 1991. Français. NNT : 1991EHEC0009 . pastel-00994951

**HAL Id: pastel-00994951**

**<https://pastel.hal.science/pastel-00994951>**

Submitted on 22 May 2014

**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 DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES  
JOUY-EN-JOSAS**

**L'ACTION SUR LE CONTEXTE ORGANISATIONNEL  
DANS LE CADRE DE LA MISE EN OEUVRE  
D'UNE NOUVELLE STRATEGIE**

**THESE**

*présentée et soutenue publiquement par*

**Carla MARTINEZ**

*pour l'obtention du titre de*

**DOCTEUR DE L'ECOLE  
DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES**

*Doctorat ès-Sciences de Gestion conforme au nouveau régime  
défini par l'arrêté du 23 novembre 1988*

**JURY**

*Directeur de thèse*

**ROLAND REITTER**  
Professeur au Groupe HEC

*Suffragants*

**JEAN-PAUL LARÇON**  
Professeur au Groupe HEC, rapporteur

**ALAIN-CHARLES MARTINET**  
Professeur à l'Université de Lyon III

**JACQUES ORSONI**  
Directeur de l'IAE Nantes, rapporteur

**30 janvier 1991**

**L'ACTION SUR LE CONTEXTE ORGANISATIONNEL DANS LE CADRE DE LA MISE EN OEUVRE D'UNE NOUVELLE STRATEGIE : PLAN DE LA THESE**

INTRODUCTION .....	p. 1
<b>PREMIERE PARTIE : REVUE DE LA LITTERATURE .....</b>	<b>p. 4</b>
I) LES RELATIONS STRATEGIE-STRUCTURE .....	p. 4
1. Construction de la problématique .....	p. 5
2. Stratégie et Structure : études empiriques .....	p. 11
3. Environnement, Stratégie et Structure : le problème de l'adaptation .....	p. 12
4. Environnement, Stratégie et Structure : un modèle intégrateur .....	p. 20
II) CONTEXTE ORGANISATIONNEL ET COMPORTEMENTS .....	p. 23
1. L'organisation en tant que système d'influence des comportements individuels et des processus de décision .....	p. 24
2. Le domaine du symbolique et les comportements .....	p. 29
3. Contexte organisationnel, image interne et adaptation stratégique .....	p. 32
III) PEUT-ON ORIENTER LA CULTURE D'UNE ORGANISATION ? .....	p. 34
1. Des méthodes de management de la culture .....	p. 34
A) Des méthodes globales	
B) Analyse d'instruments spécifiques d'action sur la culture	
2. Conditions et spécificités d'un processus de changement culturel .....	p. 43

IV) LE PROCESSUS DE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL .....	p. 50
1. Les origines d'un processus de changement .....	p. 50
2. Les caractéristiques d'un processus de changement .....	p. 54
A) Le rythme des changements : revolutions et ajustements	
B) Ce qui change	
C) La conduite du changement : planification et opportunisme	
D) L'association du personnel au processus de changement	
3. Resultats et limites d'un processus de changement .....	p. 65

## **DEUXIEME PARTIE : CONSTRUCTION DU MODELE ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE**

I) ANALYSE CRITIQUE DE LA LITTERATURE EXISTANTE .....	p. 68
II) OBJECTIFS DE LA RECHERCHE .....	p. 71
III) CONSTRUCTION DU MODELE : LES HYPOTHESES DE DEPART ..	p. 74
1. Conception de l'organisation .....	p. 74
2. La possibilité d'une prise de conscience .....	p. 76
3. Les difficultés d'un changement organisationnel global .....	p. 77
4. Les finalités d'un tel changement .....	p. 78
5. Les caractéristiques d'un changement organisationnel global .....	p. 78
IV) LA METHODOLOGIE DE RECHERCHE .....	p. 79
1. Des etudes longitudinales .....	p. 79
2. La constitution de l'échantillon .....	p. 82

## **TROISIEME PARTIE : PRESENTATION DES CAS**

### **THOMSON DCH**

INTRODUCTION : PRESENTATION DE LA SOCIETE ..... p. 88

I) DIAGNOSTICS INTERNE ET EXTERNE : LES MOTIFS D'UNE REDEFINITION DU CONTEXTE ORGANISATIONNEL ..... p. 90

1. Diagnostic externe : des marchés en maturité ..... p. 90

- A) Le secteur Communication
- B) Le secteur Professionnel
- C) les réorientations stratégiques

2. Diagnostic interne : le problème d'identité ..... p. 92

II) ANALYSE D'UN PROCESSUS DE CHANGEMENT : L'ACTION SUR LES DIFFERENTS PARAMETRES DU CONTEXTE ORGANISATIONNEL ..... p. 94

1. L'élaboration de la Charte DCH ..... p. 95

- A) Les différentes étapes
- B) Les caractéristiques du processus d'élaboration suivi

2. L'évolution des structures ..... p. 100

- A) Les différentes étapes
- B) Principales caractéristiques de l'évolution des structures et objectifs du changement structurel

3. Actions sur le processus de décision et d'information ..... p. 106

- A) La mise en place de groupes de savoir-faire
- B) Les cercles de qualité
- C) L'évolution des systèmes de Planification/Contrôle
- D) Développement d'une politique de communication interne

## Plan Général

4. Le développement d'une politique des Ressources Humaines .....	p. 117
A) Structure du personnel et situation actuelle	
B) La politique de recrutement	
C) La politique d'évaluation	
D) La politique de rémunération et d'évaluation	
E) La politique de formation	
F) La politique d'intégration	
5. La gestion du symbolique .....	p. 121
A) Signifier la volonté de changement : le Projet	
B) Signifier l'intégration : l'instauration de rites	
C) Signifier la transparence : l'aménagement de l'espace	
IV) LES RESULTATS OBSERVES .....	p. 123
1. Des résultats ponctuels .....	p. 124
2. Des indicateurs encourageants .....	p.124
3. Une amélioration du résultat global de l'entreprise .....	p. 125
4. Les résultats du questionnaire d'attitude .....	p. 125
5. Le tournant d'août 1987 .....	p. 126
V) ELEMENTS DE REFLEXION SUR UN CHANGEMENT ORGANISATIONNEL .....	p.128
1. Une prise de conscience .....	p. 128
2. Une démarche participative mais orientée .....	p. 128
3. Une cohérence globale des changements opérés .....	p. 129
4. Le rôle clé du leader .....	p. 130
5. Les limites d'un changement global .....	p. 130

## **CAS ICI PHARMA**

INTRODUCTION .....	p. 136
<b>I) POURQUOI UNE ACTION GLOBALE SUR LE CONTEXTE ORGANISATIONNEL ?.....</b>	<b>p. 140</b>
1. De nouveaux axes stratégiques .....	p. 140
2. Des problèmes d'intégration .....	p. 142
<b>II) ANALYSE DES CHANGEMENTS EFFECTUES SUR LE CONTEXTE ORGANISATIONNEL .....</b>	<b>p. 145</b>
1. L'élaboration du Contrat d'Entreprendre. ....	p. 145
A) Les objectifs	
B) Le processus d'élaboration	
C) Le contenu du Contrat d'entreprendre	
D) Les difficultés rencontrées	
E) Les témoignages	
2. Les modifications structurelles .....	p. 153
A) La réorganisation de la Direction Ventes	
B) La création d'un service Ressources Humaines	
C) La création d'un Comité Médico-Marketing	
D) Les modifications structurelles à l'usine de Reims	
E) La logique des modifications structurelles introduites	
3. L'évolution des systèmes d'information et de décision .....	p. 159
A) L'évolution du système de Planification-Contrôle	
B) La création de cercles de qualité	
C) La mise en place d'une GPAO	
D) La création d'un tableau de bord de pilotage sur le site de Reims	
E) Une nouvelle politique de communication	
4. De nouvelles politiques du personnel .....	p. 166
A) La politique de recrutement	

## Plan Général

B) Les politiques d'évaluation et de rémunération	
C) La politique de Formation	
D) La gestion des potentiels et la politique de promotion	
5. Les indicateurs de Progrès et les Trophées .....	p. 174
6. La gestion du symbolique .....	p. 177
A) L'aménagement de l'espace : signifier la transparence	
B) L'aménagement du temps : signifier la flexibilité	
C) Le logo : signifier la pérennité	
D) La dimension symbolique du Contrat d'Entreprendre	
E) L'instauration de rites	
III) LES PREMIERS RESULTATS .....	p. 181
1. Choix de l'échantillon .....	p. 181
2. Elaboration du guide d'entretien .....	p. 182
3. Déroulement de l'enquête .....	p. 183
4. Les résultats obtenus : l'impact du Contrat d'Entreprendre et des actions associées au Projet à Cergy et dans le Réseau. ....	p.184
A) Le Projet d'Entreprise	
B) L'Opération Trophées	
C) Les Contrats d'Entreprendre Individuels	
D) L'attitude vis-à-vis des Plans d'Action Prioritaires (PAP)	
E) La gestion des carrières	
F) Perception globale des changements introduits	
G) Les difficultés actuelles : ce qui resterait à améliorer	
5. Impact du Contrat d'Entreprendre et des actions associées au Contrat d'Entreprendre à l'usine de Reims. ....	p. 208
A) Le Projet d'Entreprise	
B) L'Opération Trophées	
C) Les Contrats d'Entreprendre individuels	
D) Les missions inter-services et les PAP	
E) Les cercles de qualité	
F) L'attitude face à la croissance	



## Plan Général

### G) Les améliorations souhaitées

IV) ELEMENTS DE REFLEXION .....	p. 224
1. Une entreprise en croissance .....	p. 224
2. Le rôle du Contrat d'Entreprendre .....	p. 225
3. Le rôle du PDG .....	p. 226
4. Un environnement défavorable .....	p. 227
5. Le problème du relai hiérarchique .....	p. 228
6. Les effets inévitables de la croissance .....	p. 229

### CAS TOTAL FRANCE

INTRODUCTION : PRESENTATION DE LA SOCIETE .....	p. 231
I) LES MOTIFS D'UN CHANGEMENT ORGANISATIONNEL GLOBAL .....	p. 232
1. Le contexte en 1985 : les difficultés de l'économie pétrolière .....	p. 232
A) Une stagnation générale des besoins énergétiques	
B) Des surcapacités logistiques et de raffinage	
C) Des phénomènes spécifiques à la France	
D) Des marges commerciales vulnérables	
E) La position de TOTAL	
2. Diagnostic interne .....	p. 236
A) Des structures lourdes et centralisées	
B) Une culture d'entreprise inadaptée	
C) Des politiques du personnel non motivantes	
II) L'ACTION SUR LE CONTEXTE ORGANISATIONNEL .....	p. 240
1. L'évolution des structures .....	p. 241
A) La fusion CFR-TCFD	

## Plan Général

B) la réorganisation de la Direction Distribution	
C) Les restructurations dans les sites industriels : l'exemple de la Raffinerie de Provence	
2. La mise en place du Projet Gagner .....	p. 254
A) Les origines du Projet Gagner	
B) Le processus d'élaboration du Projet Gagner	
C) Le Projet Gagner	
D) La diffusion du Projet	
E) L'élargissement de la démarche	
3. L'évolution des systèmes d'information et de décision .....	p. 266
A) La mise en place de cercles de qualité	
B) La création de Plans d'Amélioration de la Qualité	
C) La Politique de Communication	
4. Les politiques du personnel .....	p. 272
A) L'appréciation des performances	
B) L'appréciation des fonctions	
C) L'appréciation du potentiel	
D) Les systèmes de rémunération	
III) LES PREMIERS RESULTATS .....	p. 278
1. Mesure de l'impact de l'action sur le contexte organisationnel sur les attitudes, les représentations et les comportements du personnel de la raffinerie de Provence. ....	p. 280
A) Le choix du site	
B) Méthodologie de recherche	
C) Déroulement de l'enquête	
D) Les Résultats obtenus : synthèse des entretiens effectués à la Raffinerie de Provence.	
2. Mesure de l'impact de l'action sur le contexte organisationnel sur les attitudes, les représentations et les comportements du personnel de la Direction Régionale Nord Ile de France. ....	p. 303
A) Choix du site	
B) Méthodologie de recherche	

## Plan Général

C) Déroulement de l'enquête

D) Les résultats obtenus : synthèse des entretiens effectués à la Direction Régionale Nord Ile de France.

### IV) ELEMENTS DE REFLEXION SUR UN CHANGEMENT

ORGANISATIONNEL ..... p. 328

1. Le rôle clé de quelques acteurs ..... p. 328

2. Le Projet et sa concrétisation ..... p. 329

3. Les difficultés associées à la taille de l'organisation ..... p. 329

4. Le poids d'un environnement difficile ..... p. 331

## QUATRIEME PARTIE : ANALYSE COMPAREE DES QUATRE CAS ET CONCLUSIONS

### I) LES ORIGINES D'UN PROCESSUS DE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL

GLOBAL ..... p. 333

1. Une prise de conscience ..... p. 333

2. Un Projet d'ensemble : l'adaptation à l'environnement ..... p. 335

3. Des problèmes d'intégration ..... p. 337

4. Des situations différenciées ..... p. 340

### II) CARACTERISTIQUES DE L'ACTION SUR LE CONTEXTE ORGANISATIONNEL

1. Un changement global ..... p. 341

2. Une démarche cohérente ..... p. 346

3. Une stratégie de changement ..... p. 349

4. L'importance de la dimension temporelle ..... p. 352

5. Le rôle des acteurs-moteurs du changement ..... p. 353

## Plan Général

6. Le rôle attribué au Projet dans la démarche de changement organisationnel .....	p. 357
A) Une première réponse aux problèmes d'intégration et d'adaptation à l'environnement	
B) Le Projet comme processus	
C) Le Projet comme produit	
III) L'IMPACT D'UNE ACTION SUR LE CONTEXTE ORGANISATIONNEL .....	p. 370
1. Le problème de la mesure .....	p. 370
2. Les instruments de mesure .....	p. 371
3. Les résultats obtenus .....	p. 372
IV) DIFFICULTES RENCONTREES PAR UNE OPERATION D'ACTION SUR LE CONTEXTE ORGANISATIONNEL .....	p. 380
1. La lenteur des changements et le besoin de stabilité .....	p. 381
2. Le télescopage .....	p. 385
3. La perception d'incohérences ponctuelles .....	p. 389
4. Le problème du relais hiérarchique .....	p. 392
5. Les problèmes associés à la taille de l'organisation .....	p. 398
6. Des attitudes différenciées : le problème des scissions internes ..	p. 401
7. Projet d'entreprise et changement organisationnel. ....	p. 402
CONCLUSION .....	p. 407
BIBLIOGRAPHIE .....	p. 414

## **L'ACTION SUR LE CONTEXTE ORGANISATIONNEL DANS LE CADRE DE LA MISE EN OEUVRE D'UNE NOUVELLE STRATEGIE**

### **INTRODUCTION**

Le sujet de cette recherche est : "L'action sur le contexte organisationnel dans le cadre de la mise en oeuvre d'une nouvelle stratégie".

Elle s'intéresse par conséquent au processus à travers lequel une organisation modifie son contexte organisationnel, c'est-à-dire l'ensemble de ses caractéristiques internes - structures, systèmes de contrôle, politiques du personnel .... - en vue de faciliter des réorientations stratégiques éventuellement imposées par les évolutions de l'environnement de la firme.

Notons dès maintenant que le sujet de cette recherche est fort large ce qui, nous le verrons, est à l'origine de difficultés aussi bien dans la phase d'analyse de la littérature que dans celle d'étude sur le terrain.

Lors de l'analyse de la littérature, il faudra en effet opérer nécessairement une sélection vu la multiplicité des recherches qui ont de près ou de loin abordé ce sujet afin de retenir celles qui nous ont semblé les plus significatives et surtout celles qui ont représenté un réel apport dans la construction de notre problématique.

L'identification des terrains d'étude suppose quant à elle de parvenir à trouver des entreprises prêtes à laisser une personne extérieure avoir accès à une très grande variété d'informations concernant aussi bien leurs choix stratégiques et structurels que leurs politiques du personnel, leur politique de communication .... etc.

Enfin, notons que l'étendue du sujet impose en contrepartie une grande rigueur dans la méthodologie d'approche afin de ne pas se disperser mais au contraire de construire de manière progressive une réflexion structurée bâtie autour d'une problématique claire.

Cette problématique, quelle est-elle ? Quelles en sont les grandes lignes ? Il s'agit d'étudier les processus d'adaptation qui reposent sur un changement organisationnel global, de comprendre leur origine, leurs modalités et d'analyser leur impact.

Pourquoi parlons-nous de "contexte organisationnel" ? Ce terme peut évidemment prêter à confusion, le mot contexte renvoyant généralement à celui d'environnement c'est-à-dire à ce qui est externe à l'entreprise.

En fait nous désignons par contexte organisationnel le cadre spécifique à une organisation donnée dans lequel les individus pensent et agissent et qui oriente d'une certaine façon leurs représentations, attitudes et

## Introduction

comportements.

Ainsi, la notion de contexte organisationnel intègre bien entendu les structures, les systèmes de contrôle et d'évaluation, les politiques de rémunération et de promotion mais aussi des paramètres plus informels renvoyant à un imaginaire organisationnel qui marquent la spécificité de l'organisation et qui font aussi partie du cadre dans lequel vivent, pensent, agissent les acteurs. Par conséquent, "l'action sur le contexte organisationnel" désigne certes les modifications de structures, de systèmes et politiques mais fait également référence aux tentatives de "gestion du symbolique", c'est-à-dire aux actions destinées à influencer les productions symboliques.

La notion de contexte organisationnel s'éclairera progressivement au cours de cette recherche, en particulier, dans la partie consacrée à l'analyse de la littérature où nous examinerons un ensemble de travaux qui ont contribué à la construction de cette notion.

La première partie de cette recherche s'intéresse en effet à l'analyse de la littérature. C'est à partir de ces apports que nous tenterons dans la deuxième partie de proposer un modèle très général destiné à rendre compte du processus d'action sur le contexte organisationnel. Dans cette deuxième partie, nous préciserons les finalités et l'objet de cette recherche ainsi que la méthodologie retenue.

La troisième partie sera consacrée à la présentation de quatre cas d'étude: pour chacune de ces entités, nous décrirons la démarche entreprise et les résultats observés. La troisième partie de cette recherche se veut volontairement descriptive. Nous nous sommes efforcés, dans un souci de rigueur méthodologique de séparer la présentation des données de leur analyse. Cette dernière fait l'objet de la quatrième et dernière partie de la thèse laquelle comporte une étude comparée des quatre cas qui sert de support à une réflexion sur les spécificités - origines, modalités, impact - d'un processus de changement organisationnel global. Le modèle construit dans la deuxième partie est sensiblement complété et enrichi et les observations ayant pu être effectuées sont confrontées avec les conclusions de recherches introduites en première partie.

Plusieurs préoccupations ont guidé la conduite de cette recherche et sa présentation.

Un souci de clarté tout d'abord : les processus observés s'avèrent relativement complexes compte-tenu de l'ampleur des changements mis en oeuvre. Nous avons tenté de présenter les modifications opérées de la manière la plus claire possible.

Une deuxième préoccupation qui a dominé la conduite de cette étude est la rigueur méthodologique et l'honnêteté intellectuelle : là encore, nous nous sommes efforcés de dissocier les faits, les commentaires recueillis lors des entretiens et l'analyse qui en a été faite.

## Introduction

Si seuls quatre cas ont été étudiés, c'est aussi parce qu'il s'agissait ici de ne rien avancer sans avoir fait au préalable une étude approfondie. Des cas qui n'auraient pu être étudiés que de manière superficielle ont donc été écartés. Les quatre entités analysées ont d'ailleurs représenté plusieurs centaines d'interviews et plusieurs milliers de pages de retranscription. Un dernier souci fut d'effectuer un travail constructif c'est-à-dire d'apporter une contribution même modeste au domaine de la recherche en Politique Générale. Si nous avons choisi ce sujet, c'est bien sûr parce qu'il nous intéressait mais aussi parce qu'il nous semblait que les processus de changement organisationnel avaient été jusqu'alors relativement peu explorés.

## **PREMIERE PARTIE : REVUE DE LA LITTERATURE**



Si le sujet de cette recherche a en partie été défini à partir des lectures effectuées, il convient avant de passer celles-ci en revue, de préciser les termes utilisés et de présenter la problématique, objet de cette étude.

La stratégie d'une organisation peut être définie comme l'ensemble des décisions qui "intéressent les produits et les marchés que l'entreprise choisit, ses objectifs de développement et les orientations qu'elle se donne : expansion de marchés, diversification ...." (H.I. ANSOFF). Définir une stratégie consistera à choisir un champ d'activité, retenir un vecteur de croissance, se doter d'un avantage compétitif et enfin savoir utiliser des synergies.

La Stratégie constitue donc l'ensemble des décisions et des actions relatives au choix des moyens et à l'articulation des ressources en vue d'atteindre un objectif : elle se définit en termes de missions, de portefeuille d'activités, de synergie, de moyens d'action, de mode de développement de priorités .... (R. A. THIETARD).

La notion de contexte organisationnel quant à elle fait renvoi à l'ensemble des paramètres d'une organisation qui, d'une façon ou d'une autre, orientent les comportements des acteurs. Ainsi, la structure en définissant les rôles de chacun, en instaurant un ensemble de règles et de procédures, constitue sans doute l'élément le plus immédiat du contexte organisationnel. C'est donc par elle que nous allons commencer, en nous interrogeant sur la dynamique qui relie la stratégie et la structure d'une organisation. Par la suite, nous tenterons de construire de manière plus complète la notion de contexte organisationnel.

## **I) LES RELATIONS STRATEGIE-STRUCTURE**

Le sujet exploré dans cette partie est donc la suivant : dans quelle mesure une modification de stratégie (une nouvelle stratégie) induit-elle un changement de la structure de l'organisation (action sur l'un des paramètres du contexte organisationnel) ? De multiples travaux se sont intéressés à cette question.

Avant d'introduire ceux qui nous semblent les plus intéressants dans le cadre de cette recherche, il convient de souligner que des différences importantes existent d'une recherche à l'autre au moins à deux niveaux :

- La méthodologie retenue : études conceptuelles ou analyses empiriques

- L'étendue du champ organisationnel étudié : dans certains cas, l'étude se limite à l'analyse des liens entre la stratégie d'une firme et sa structure au sens strict, c'est-à-dire la division des tâches telle qu'elle peut être représentée par l'organigramme. D'autres travaux définissent la structure de manière beaucoup plus large : le terme désigne alors non seulement la division du travail mais aussi les mécanismes de coordination et de résolution des conflits, les systèmes d'information et de décision, le degré de centralisation .....

## **1. CONSTRUCTION DE LA PROBLEMATIQUE**

A l'origine même de l'élaboration du concept de stratégie, on trouve une réflexion sur la nécessité d'articuler la structure et les systèmes de gestion avec la stratégie de la firme. Ainsi, le modèle de Harvard, appelé aussi modèle LCAG des initiales de ses premiers auteurs - Learned, Christensen, Andrews et Guth - distingue une phase de formulation de la stratégie et une phase de mise en oeuvre composée d'une série de sous-activités qualifiées d'administratives.

Chaque organisation devrait en effet avoir un ensemble d'objectifs clairement définis qui lui permette de s'orienter vers une direction délibérément choisie. La phase de formulation de la stratégie consiste à définir l'ensemble des buts ainsi que les principaux plans d'action pour atteindre ces buts. Ces plans d'action préciseront dans quelle activité opère ou doit opérer l'entreprise et le type d'entreprise qu'elle est (ou doit être).

A partir de là, il convient de mobiliser les ressources de l'entreprise en vue d'atteindre les buts fixés à l'étape précédente. La phase de mise en oeuvre suppose dès lors un ensemble coordonné d'actions sur la structure, sur les processus organisationnels, le style de leadership jouant un rôle déterminant à ce stade.

La stratégie ayant été définie, il importe en effet de mettre en place une structure appropriée à la réalisation efficiente des tâches exigées. La démarche consiste à identifier les tâches clés et à répartir les responsabilités associées aux tâches, d'assurer la coordination de ces responsabilités et enfin de concevoir des systèmes d'information efficaces qui fournissent à chacun l'information dont il a besoin pour remplir sa tâche et relier son travail à celui des autres.

L'action sur les systèmes et les processus organisationnels est également fondamentale. Ceux-ci doivent en effet permettre d'orienter les efforts individuels vers les buts organisationnels. Ainsi, l'établissement des standards et la mesure des performances, la création et l'administration des systèmes de motivation et d'incitation, la mise en place et la gestion

d'un système de contrôle et les procédures de recrutement et de développement des ressources humaines constituent autant de mécanismes dont la cohérence avec les buts de l'organisation et la stratégie qu'elle a retenue est essentielle. Il importe en effet d'assurer une harmonie entre ces différents systèmes et une cohérence de ces derniers avec les choix stratégiques opérés par l'entreprise.

Enfin, le Directeur général remplit un rôle primordial dans le processus d'adaptation interne de l'organisation aux orientations stratégiques. En effet, il est responsable du climat dans l'organisation, c'est-à-dire de la qualité de l'environnement interne. Celle-ci conditionne à son tour la qualité de la coopération et le degré d'engagement des membres vis-à-vis des buts organisationnels ainsi que de l'efficacité avec laquelle ces buts sont traduits en résultats.

Notons d'ores et déjà que dans ce modèle, pouvant être considéré comme fondateur, c'est une problématique d'adaptation organisationnelle relativement globale qui est introduite. En effet, la nécessité d'une adéquation entre la stratégie d'une organisation et le système organisationnel est soulignée. Ce ne sont pas seulement les structures au sens de division des tâches qu'il s'agit de rendre cohérentes avec les choix stratégiques ; les systèmes d'information, d'évaluation, de récompense ... doivent également être revus et adaptés à la nouvelle stratégie à mettre en oeuvre. Le rôle du dirigeant architecte est justement d'assurer cette harmonie stratégique en construisant un cadre de l'action organisationnelle adapté à la stratégie définie.

En quoi une telle "harmonie" est-elle indispensable ? Qu'est-ce qui relie les caractéristiques organisationnelles aux choix stratégiques ? Les travaux de Harvard présentent une orientation normative relativement forte : la structure et les systèmes et processus de gestion doivent être adaptés à la stratégie à mettre en oeuvre. Tout se passe comme si, au départ, il n'y avait pas déjà une organisation avec une structure et des modes de fonctionnement particuliers et que le dirigeant pouvait créer ceux-ci de toute pièce. Cette vision apparaît quelque peu simplificatrice et ne permet pas d'aborder réellement le problème du changement organisationnel.

Pourquoi en effet des modifications dans les orientations stratégiques de l'organisation ont-elles pour conséquence des changements structurels ? Quels sont les mécanismes à l'oeuvre dans une telle dynamique d'adaptation ? Plusieurs modèles explicatifs ont été élaborés : chacun met en avant un concept clé pour rendre compte des liens qui unissent les structures organisationnelles aux choix stratégiques effectués par la firme.

Les problèmes administratifs soulevés par une stratégie de croissance constitueraient un maillon fondamental dans l'articulation entre stratégie

et structure. A mesure que les organisations changent leur stratégie de croissance afin d'employer leurs ressources de façon plus profitable, de nouveaux problèmes administratifs se posent. La seule solution possible réside dès lors dans le remodelage de la structure de l'organisation afin que celle-ci devienne cohérente avec la nouvelle stratégie. (A. CHANDLER). Ainsi, quatre phases peuvent être distinguées dans l'histoire des grandes firmes américaines :

- l'expansion initiale et l'accumulation de ressources
- la rationalisation de l'utilisation de ces mêmes ressources à travers la mise en place d'une structure fonctionnelle
- la diversification dans de nouveaux marchés et dans de nouvelles lignes de produit
- la création d'une structure multidivisionnelle.

L'analyse historique approfondie menée par A. CHANDLER sur plusieurs grandes entreprises américaines l'a ainsi conduit à mettre en évidence l'existence d'un lien entre la stratégie d'une firme et sa structure qu'il définit comme : "les lignes d'autorité et de communication entre les différentes unités et les informations qui circulent à travers ces lignes". Notons à ce stade que la définition qu'il propose de la structure est relativement limitée : elle n'intègre pas des éléments tels les systèmes d'évaluation et de récompense ....

L'une des forces en revanche de ses recherches est de s'appuyer sur l'étude approfondie d'un certain nombre de cas : la séquence Stratégie-Structure n'apparaît pas comme automatique. L'adaptation des structures est le fruit d'un processus au cours duquel des problèmes administratifs que la structure en place ne parvient plus à résoudre se développent. Un délai relativement important peut s'écouler entre la formulation de la nouvelle stratégie et le changement de structure. Ce dernier ne se produit généralement qu'après la constatation d'une baisse des performances de la firme.

L'une des raisons avancées par A. CHANDLER pour rendre compte d'un tel décalage réside dans les caractéristiques du leadership. En effet, il y aurait d'importantes différences psychologiques entre, d'une part l'Entrepreneur, bâtisseur d'empires, qui formule des stratégies et d'autre part l'Organisateur capable de mettre en place la nouvelle structure plus adaptée aux changements de stratégie. Il s'agirait de deux types spécifiques de personnes avec des façons différentes de penser et d'agir. Le départ de l'Entrepreneur serait même nécessaire pour pouvoir opérer la réorganisation structurelle.

Les réorientations stratégiques conditionnent donc le développement de problèmes administratifs dont la résolution passe par des changements de structure avec parfois même une évolution dans le style de management.

Un autre phénomène susceptible de rendre compte des interrelations entre la structure et la stratégie d'une firme est l'existence de coûts de transaction. Le développement des structures fonctionnelles et multidivisionnelles peut s'expliquer par les bénéfices associés à une réduction des coûts de transaction (O. WILLIAMSON).

L'organisation interne et les processus administratifs résulteraient de l'échec de la structure de marché. Dans une situation caractérisée par l'incertitude, par une information inégalement distribuée, par des phénomènes d'opportunisme, il apparaît que la main invisible du marché se révèle inapte à gérer les transactions de façon économiquement efficiente. L'inventeur d'une forme institutionnelle peut profiter ainsi d'une efficience économique accrue rendue possible par une diminution des coûts de transaction. C'est le cas par exemple des flux de travail verticalement intégrés, gérés par des organisations fonctionnelles qui remplacent les systèmes de marchandage bilatéraux. De même, une entreprise qui s'est lancée dans une stratégie de diversification sera gérée de manière plus efficiente par une structure multidivisionnelle plutôt que par un marché de capitaux qui allouerait ses ressources à des organisations fonctionnelles.

Il apparaît donc que les choix stratégiques d'une organisation conduisent à poser des problèmes d'organisation interne dont les solutions sont en partie dictées par la nécessité de réduire les coûts de transaction. Ainsi, une stratégie de diversification des activités devrait être accompagnée de la mise en place d'une structure multidivisionnelle : c'est celle-ci qui permet alors l'allocation la plus efficace du capital en vue de maximiser le profit. Dans ce cas, la structure multidivisionnelle s'avèrera plus efficace que l'organisation fonctionnelle, la firme holding ou bien encore les entreprises indépendantes régulées uniquement par le marché.

La notion de structure définie par O. WILLIAMSON est relativement large puisqu'elle intègre les systèmes de contrôle, de récompense ainsi que le style de management. La supériorité de la structure divisionnelle sur la structure holding dans le cas d'une firme à activités diversifiées résiderait notamment dans les mécanismes de contrôle et de délégation que la première permet de mettre en oeuvre.

Une autre approche qui s'est efforcée d'offrir un cadre explicatif du développement des firmes et des interactions entre leur stratégie et leurs choix en termes d'organisation repose quant à elle sur le concept de dépendance critique (J D. THOMPSON).

Une organisation commencerait en effet par choisir un domaine et une technologie donnée. Ces choix conditionnent le degré de dépendance de la firme par rapport à son environnement. A partir de là, l'organisation se développe en intégrant dans ses frontières les éléments qui présentent les

interdépendances les plus critiques et pour lesquels la gestion par les contrats serait trop coûteuse. Trois types d'interdépendance sont en effet distingués :

- l'interdépendance de ressources qui se produit lorsque deux unités partagent le même ensemble de ressources (humaines, financières .... ).
- L'interdépendance séquentielle : plus critique que la précédente, elle comporte en outre des liens séquentiels entre les unités.
- l'interdépendance réciproque, la plus critique de toutes.

Ce sont justement les éléments participant d'une interdépendance réciproque qui seraient les premiers acquis ou intégrés dans les frontières organisationnelles : c'est ainsi que se développent les éléments fonctionnels (stade I). L'étape suivante de la croissance d'une firme serait l'intégration verticale qui s'accompagne de l'incorporation des éléments séquentiellement interdépendants (stade II). Par la suite l'excès de capacités au niveau des fonctions cruciales incite l'organisation à se diversifier dans de nouveaux domaines permettant de partager la technologie sous-utilisée. La diversification induit donc une interdépendance de ressources entre les unités qui partagent la technologie, les canaux de distribution communs, .... (Stade III).

Le lien entre Stratégie et Structure peut s'analyser à partir de la notion d'interdépendance : la stratégie, en créant de nouvelles dépendances de l'organisation vis-à-vis de l'environnement a pour conséquence une intégration au sein de l'organisation des éléments qui présentent les interdépendances les plus critiques.

Les travaux de J.D. THOMPSON et ceux de O. WILLIAMSON constituent des études conceptuelles intéressantes dans la mesure où elles s'efforcent d'articuler les rapports entre la stratégie et la structure d'une firme en ayant recours à des concepts "importés" de l'économie (WILLIAMSON) ou de la sociologie (THOMPSON). A partir de cadres de référence relativement différents, ces auteurs ont été conduits à fournir des schémas explicatifs des rapports qui associent les réorientations stratégiques avec les changements de structure.

Un autre facteur qui contribuerait à rendre compte des phénomènes d'adaptation organisationnelle est constitué par les mécanismes de succession. (J. PFEFFER et G.R. SALANCIK).

Les organisations sont en effet contraintes par les demandes et les pressions des groupes présents dans leur environnement. Elles ne survivront que dans la mesure où elles sont efficaces. Or, leur efficacité dépend justement de leur capacité à gérer les demandes des groupes d'intérêt dont elles dépendent pour obtenir ressources et appui.

Si toute organisation est contrôlée ou contrainte par son environnement, il convient dès lors de tenter d'analyser les processus par lesquels les

facteurs externes affectent les choix organisationnels. Le mécanisme essentiel par lequel les organisations procèdent à cette adaptation serait, selon les auteurs, la "succession des dirigeants". La séquence causale proposée est la suivante :

- Dans un premier temps, le contexte environnemental avec ses contingences, incertitudes et interdépendances, influence la distribution du pouvoir et du contrôle à l'intérieur de l'organisation.

- Dans la mesure où l'organisation est appréhendée comme une coalition de groupes d'intérêt dans laquelle chacun a ses propres préférences et objectifs et s'efforce d'obtenir quelque chose de la collectivité en interagissant avec les autres, cette redistribution du pouvoir et du contrôle affecte à son tour la position et la sélection des principaux gestionnaires.

En effet, les difficultés et les problèmes rencontrés par l'organisation ont tendance à être attribués au dirigeant même si ce dernier n'est pas à l'origine de ces problèmes. Par ailleurs, il se peut que le dirigeant lui-même se perçoive comme incapable de résoudre les nouveaux problèmes qui se présentent.

La sélection des nouveaux managers sera liée aux caractéristiques de l'environnement de l'organisation. Les individus sélectionnés seront ceux que l'on estimera capable de résoudre les problèmes critiques auxquels l'organisation doit faire face à un moment donné.

- Dans un troisième temps, la sélection et le remplacement des dirigeants affectent les choix et les structures organisationnelles. En effet, les nouveaux venus vont prendre des décisions destinées à rendre l'organisation plus cohérente avec les exigences de l'environnement. Ces décisions modifient la structure et les modes internes de fonctionnement. Le mécanisme de la succession conduit donc à expliquer les changements organisationnels par des processus politiques qui prennent place à l'intérieur de l'organisation. Les organisations seraient certes couplées avec leur environnement mais de manière souple et le pouvoir jouerait un rôle essentiel de médiateur entre les organisations et leurs environnements.

Si les travaux qui viennent d'être ici examinés tentent de construire des modèles explicatifs de la relation entre la stratégie d'une organisation et les structures qu'elle est conduite à adopter, d'autres recherches se sont quant à elles attachées à mettre en évidence l'existence d'une telle relation de manière empirique.

## 2. STRATEGIE ET STRUCTURE : ETUDES EMPIRIQUES

L'analyse conjointe de l'évolution des stratégies et de l'évolution des structures des entreprises permettrait de mettre en évidence l'existence d'une corrélation. Les recherches portent sur les firmes américaines (WRIGLEY 1970, RUMELT 1973) et sur les firmes européennes (CHANNON 1971 ; POOLEY DYAS 1972; PAVAN 1972; THANHEISER 1972).

L'un des principaux problèmes rencontrés résidait dans "l'opérationnalisation" des variables de stratégie et de structure.

Ainsi, Wrigley fut conduit à identifier quatre types de stratégie :

- Les firmes à produit unique
- Les firmes diversifiées mais dans lesquelles une activité dominante représente plus de 70% du Chiffre d'Affaires
- Les firmes diversifiées dont les activités sont liées (partage d'un canal de distribution, d'une technologie .... )
- Les firmes diversifiées dans des activités totalement indépendantes.

Après avoir tiré un échantillon à partir des 500 premières firmes du classement de Fortune, l'auteur analyse pour chaque type de stratégie, le nombre d'organisations ayant adopté une structure fonctionnelle ou multidivisionnelle. Ces données montrent alors que, plus une firme adopte une stratégie de diversification, plus elle sera susceptible de mettre en place une structure multidivisionnelle.

Ainsi, les firmes à produit unique présentent toutes une structure fonctionnelle. Les entreprises diversifiées mais avec une activité dominante sont organisées suivant une structure hybride : structure fonctionnelle pour l'activité principale et divisionnelle pour les autres activités. Enfin, celles qui se sont diversifiées dans des activités liées ou indépendantes "choisissent" une structure par divisions.

Les travaux tels ceux de WRIGLEY permettent de mettre en évidence de façon quantifiée l'existence d'une corrélation entre la stratégie d'une firme et la structure qu'elle adopte.

Une recherche du même type mais plus détaillée fut développée par RUMELT. Celui-ci définit neuf types de stratégies en subdivisant les catégories élaborées par WRIGLEY. Par ailleurs, cinq types de structure furent distinguées : fonctionnelle, fonctionnelle avec filiales, multidivisionnelle par produits, multidivisionnelle par zones géographiques, holding.

L'étude repose sur le tirage de trois échantillons, l'un en 1949, l'autre en 1959, le dernier en 1969. Les résultats obtenus confirment l'hypothèse selon laquelle la structure "suit" la stratégie. Ainsi, au cours de la période 1949-1969, le nombre de firmes à activité unique ou dominante diminue et parallèlement à l'essor des stratégies de diversification, on assiste à l'augmentation du pourcentage de firmes à structure multidivisionnelle.



Par ailleurs, RUMELT procède à l'analyse des performances financières des firmes de l'échantillon afin d'étudier la relation entre la stratégie, la structure et les performances. Il est apparu que les firmes à structure multidivisionnelle enregistraient les meilleurs taux de croissance et de bénéfice par action. En revanche, les tests destinés à vérifier l'impact de la cohérence Stratégie/Structure sur les performances de la firme ne se sont pas révélés concluants.

Des études similaires, conduites en Grande Bretagne (Channon 1971), France (POOLEY DYAS 1972), Allemagne (THANHEISER 1972) et Italie (PAVAN 1972-1976) aboutirent à des constats comparables.

L'ensemble de ces recherches contribua à confirmer l'existence d'un lien entre la stratégie d'une firme et sa structure. Elles montrent de manière quantitative comment une stratégie donnée est accompagnée s'une structure correspondante.

Cependant, on peut noter que la nécessité d'opérationnaliser les variables conduit à réduire les notions de stratégie et de structure. Ainsi, la stratégie se limite aux stratégies de diversification et la structure aux grandes formes d'organisation du travail : par fonctions, par divisions .... Les concepts de stratégie et de structure sur lesquelles ces recherches travaillent apparaissent donc comme relativement "pauvres".

Par ailleurs, elles ne permettent pas de suivre le processus par lequel les organisations revoient leurs structures suite à l'adoption d'une stratégie de diversification. Ainsi, même si l'étude de RUMELT s'appuie sur l'analyse de trois périodes successives, elle est en fait constituée de coupes transversales ce qui n'autorise pas le suivi du processus de changement structurel.

### **3. ENVIRONNEMENT, STRATEGIE ET STRUCTURE : LE PROBLEME DE L'ADAPTATION**

Les firmes doivent adapter leur organisation aux caractéristiques de leur environnement. Il n'existe pas d'organisation idéale mais des organisations plus ou moins bien adaptées aux caractéristiques de l'environnement de la firme ( P R. LAWRENCE et J W. LORSCH , H. MINTZBERG, MILES & SNOW).

Ainsi, des évolutions dans l'environnement impliquent des changements stratégiques et organisationnels.

En effet, les organisations font face à l'environnement en se fractionnant en unités de façon telle que chacune d'elles a pour principale tâche de traiter une partie des conditions externes à l'entreprise. L'environnement exerce donc une influence sur le niveau de différenciation de la firme (LAWRENCE & LORSCH). Notons que la notion de différenciation ne recouvre pas uniquement les phénomènes de spécialisation mais exprime de manière

plus générale les différences d'attitudes et de comportements associées à:

- une orientation vis-à-vis d'objectifs particuliers
- la projection d'actions dans le temps
- l'orientation interpersonnelle
- la structure formelle.

A un niveau de différenciation donné correspond un niveau d'intégration nécessaire, c'est-à-dire une certaine qualité de collaboration entre les différents départements.

Les caractéristiques de l'environnement où évolue la firme déterminent les degrés de différenciation et les mécanismes d'intégration les plus adéquats. Ces conclusions sont tirées d'une étude approfondie de dix entreprises situées dans trois industries différentes (l'industrie plastique, l'agroalimentaire et l'emballage). C'est ainsi qu'ils constatent que lorsque l'environnement est complexe, la firme est conduite à instaurer un niveau de différenciation élevé dans la mesure où chaque département est confronté à un sous-environnement spécifique présentant des niveaux d'incertitude différenciés.

Si l'environnement conditionne le niveau des différences inter-départementales, ce dernier à son tour détermine le niveau d'intégration et l'importance des mécanismes d'intégration à mettre en place - ligne hiérarchique, comités de coordination, équipes, poste d'intégrateurs .... - afin de permettre la liquidation des conflits.

Ils constatent également que les firmes les plus performantes dans un environnement complexe, se caractérisent par un fort niveau de différenciation et un fort niveau d'intégration.

En réalité LAWRENCE et LORSCH étudient la relation qui lie l'environnement d'une firme, son degré de complexité et d'hétérogénéité avec les caractéristiques de la structure adoptée par celle-ci.

Parmi les résultats auxquels ils parviennent, deux conclusions présentent un intérêt tout particulier dans le cadre de notre problématique :

- Les caractéristiques de l'environnement de la firme conditionnent non seulement les structures globales mais aussi les structures formelles de chaque département, les orientations cognitives et affectives des cadres dans chaque département ainsi que les mécanismes de coordination mis en place. Leurs travaux s'appuient sur une conception "riche" de la notion de structure.

- Les organisations les plus performantes de leur échantillon sont celles qui présentent une adéquation entre les caractéristiques de l'environnement et le degré de différenciation et d'intégration. La cohérence entre l'organisation interne et l'environnement constituerait donc un facteur de performance.

Cependant, étant donnée la méthodologie de recherche retenue, leur étude

ne soulève pas le problème de la modification des caractéristiques internes rendue nécessaire par une modification de l'environnement. Par ailleurs, le processus d'adaptation des paramètres organisationnels au niveau d'hétérogénéité et de complexité de l'environnement n'est pas analysé. La vision d'une adaptation quelque peu "passive" se dégage de leurs travaux. Ceux-ci n'intègrent pas par exemple une réflexion sur le rôle que peut jouer un leader en définissant une stratégie d'adaptation à l'environnement et en construisant une organisation interne qui permette d'atteindre les niveaux de différenciation et d'intégration nécessaires.

Les caractéristiques de l'environnement de l'organisation mais aussi l'âge et la taille de celle-ci ainsi que son système technologique conditionneraient donc les structures qu'elle adopte. Les organisations efficaces parviennent donc à atteindre une cohérence entre leurs différentes composantes et elles ne changent pas un élément sans tenir compte des conséquences que cette modification peut avoir sur tous les autres. Des configurations organisationnelles peuvent par conséquent être distinguées (H. MINTZBERG) : la structure simple, la bureaucratie mécaniste, la bureaucratie professionnelle, la structure divisionnalisée et l'adhocratie. Ainsi, la division du travail, le degré de spécialisation des tâches, la taille des unités, leur regroupement, les mécanismes de liaison, le type de décentralisation ..... dans une organisation ne doivent pas "être choisis au hasard" mais définis en fonction de leur cohérence interne et de leur cohérence avec les facteurs de contingence que sont l'environnement de la firme, son âge et sa taille, son système technologique.

Comment s'effectue le passage d'une configuration organisationnelle à une autre ? Comment se déroule le processus d'adaptation ?

Les travaux de MILES & SNOW offrent un modèle du cycle adaptatif qui articule l'environnement d'une firme, sa stratégie, sa structure et ses processus. Les dirigeants d'une organisation "créent" leur environnement dans la mesure où ils disposent d'une relative liberté pour gérer les environnements dans lesquels évoluent leurs organisations. Les choix stratégiques effectués conditionnent dès lors la structure et les processus organisationnels, les décisions stratégiques ne prennent en effet sens qu'à partir du moment où elles sont traduites dans ces derniers. A partir de là, l'ensemble Stratégie/Structure développé à un moment donné limite la capacité de l'organisation à poursuivre ses activités ailleurs que dans son "champ normal" d'opérations. L'organisation sait faire des choses très bien mais présente un manque de capacités évidentes dans d'autres domaines.

Le processus d'adaptation organisationnelle peut donc être représenté comme un cycle d'ajustements exigeant la résolution simultanée de trois

problèmes majeurs :

\* Le problème entrepreneurial.

Il comprend la définition du domaine d'activité de l'organisation : ses produits, ses services, ses marchés et segments de marché.

\* Le problème d'ingénierie.

Il s'agit de créer un système qui assure la mise en oeuvre effective de la solution apportée par le management au problème entrepreneurial. La création d'un tel système passe par le choix d'une technologie appropriée pour produire et distribuer les produits ou les services choisis et par la mise en place de nouveaux canaux d'information, de communication et de contrôle.

\* Le problème administratif.

Il consiste essentiellement à réduire l'incertitude à l'intérieur du système organisationnel, c'est-à-dire à rationaliser et à stabiliser les activités qui ont permis de résoudre avec succès les problèmes rencontrés par l'organisation au cours de la phase entrepreneuriale et de la phase d'ingénierie.

Le modèle du cycle adaptatif appréhende l'organisation comme un tout et s'efforce de conceptualiser les principaux éléments de l'adaptation ainsi que de visualiser les relations qu'ils entretiennent. Le processus se déroule de façon séquentielle avec une succession de phases entrepreneuriales, technologiques et administratives mais le cycle peut se déclencher à l'un quelconque des niveaux.

Par ailleurs, une typologie des adaptations organisationnelles peut être dressée. Si le choix de la combinaison stratégie/structure/processus est très vaste, les auteurs sont conduits à distinguer, à partir des observations qu'ils ont effectuées, plusieurs archétypes. Chacun d'eux se caractérise par une stratégie donnée face à l'environnement et une configuration particulière de technologie, de structure et de processus cohérente avec la stratégie. Quatre types organisationnels ont ainsi été définis :

- Les défenseurs : il s'agit d'organisations présentes dans des couples/marchés étroits, expertes dans leur zone d'intervention mais qui ne cherchent pas à saisir de nouvelles opportunités hors de leur domaine d'activité traditionnel. Du fait de cette focalisation étroite, ces firmes sont rarement conduites à opérer des réajustements majeurs de leurs structures, technologies et processus.

- Les prospecteurs : à la recherche permanente d'opportunités, ces firmes adoptent des structures leurs permettant de répondre rapidement aux

changements d'environnement : mise en place d'équipes de projet, organisation par produit, décentralisation des activités entrepreneuriales et technologiques, mécanismes coûteux et complexes de coordination ....

- Les analystes : présentes dans des domaines produit/marché stables et changeants, ces organisations ont des structures souvent matricielles qui combinent des divisions fonctionnelles et des groupes autonomes avec des responsabilités produits spécifiques.

- Les réacteurs : Les dirigeants de ce type d'organisation s'avèrent souvent incapables de répondre efficacement aux changements qui se produisent dans l'environnement, l'une des raisons étant le manque de consistance dans la relation Stratégie/Structure.

La méthodologie de recherche rigoureuse sur laquelle reposent les travaux de MILES & SNOW - construction et étude approfondie d'entreprises présentes dans des secteurs spécifiques à savoir l'édition de livres scolaires, l'électronique, l'agro-alimentaire et le secteur hospitalier - leur a permis de construire un modèle et de le tester.

La typologie qu'ils élaborent met en évidence l'existence d'un rapport complexe mais certain entre l'environnement d'une firme, sa stratégie et sa structure, ses systèmes de planification-contrôle, ses mécanismes de coordination et de résolution des conflits, ses systèmes d'évaluation .... Leur analyse souligne la complexité des inter-relations : les choix organisationnels effectués conditionnent à leur tour les compétences et attitudes de l'organisation face à l'environnement ; les décisions d'adaptation ont tendance à se figer.

Cependant, cette étude, de par la méthodologie même qu'elle a utilisée, des coupes transversales, n'intègre pas une approche dynamique des rapports entre stratégie et organisation. C'est en tentant d'appréhender l'évolution des types organisationnels que d'autres travaux ont introduit la notion de cycle de vie d'une organisation.

Les changements qui interviennent dans les organisations suivraient un modèle marqué par des stades de développement. Chaque stade présenterait des complémentarités entre des variables d'environnement, la stratégie, la structure et les méthodes de prise de décision. (SCOTT, SMITH & CHARMOZ, SALTER, STOPPORD). Un certain nombre de transitions typiques se produiraient au fur et à mesure qu'une organisation, petite et simple, grandit et devient plus complexe.

Plusieurs modèles du cycle de vie ont été construits. Ils diffèrent par le nombre de stades constitutifs de la séquence de développement, par le nombre de dimensions de la stratégie, des structures, des méthodes de décision prises en compte et par le principal facteur qui conditionne le passage d'un stade au suivant : l'âge, la taille, la complexité.

Ainsi, SCOTT distingue trois stades :

- Le stade I est constitué par une organisation simple avec une seule ligne de produit et une seule fonction.
- La stratégie d'intégration verticale conduit la firme à intégrer d'autres fonctions comme par exemple les fonctions de distribution et de vente. De nouveaux problèmes se posent associés à la gestion des flux de travail horizontaux. L'organisation adopte alors une structure fonctionnelle et met en place des processus de prévision et de planification. Ce type de firme constitue le stade II du modèle de SCOTT.
- La passage au stade III se caractérise par le développement d'une stratégie de diversification des lignes de produit. La gestion de produits multiples soulève des problèmes liés à l'évaluation de la performance financière de chacun d'eux et à l'allocation des ressources. Ces problèmes sont résolus par l'adoption d'une structure multidivisionnelle dans laquelle chaque division constitue une organisation fonctionnelle s'occupant d'un produit unique ou d'une ligne de produits limitée. Chaque division constitue dès lors un centre de profit.

SALTER, quant à lui, décompose le stade III qui vient décrit en deux stades: le premier (stade III) se caractérise par une structure multidivisionnelle avec des zones géographiques, le second (stade IV) présente une structure multidivisionnelle par lignes de produit.

D'autres recherches (STOPFORD & WELLS, SMITH & CHARMOZ) ont bâti des modèles de développement international qui intégraient l'analyse des mouvements d'expansion à l'étranger.

L'intérêt de ces modèles, compte tenu du sujet de cette recherche , est de mettre en évidence l'existence de configurations qui se caractérisent par un ensemble donné de structures, de processus et de systèmes de récompense.

De plus, ils permettent d'introduire la problématique du changement organisationnel : face à des changements très importants dans l'environnement, l'organisation, afin de s'adapter, est conduite à se métamorphoser. Une simple modification dans les structures ou bien encore dans les systèmes de récompense s'avère insuffisante : c'est l'ensemble de la constellation - système, processus et structure - qui doit être défaire et reconstruite.

Les travaux sur les modèles du cycle de vie font donc apparaître les rapports étroits qui existent entre la stratégie d'une firme et certaines caractéristiques de son organisation. Ils mettent également en évidence la nécessité d'opérer des changements organisationnels relativement globaux afin de permettre à la firme de s'adapter aux grandes évolutions de son environnement.

Cependant, certaines limites doivent être ici soulignées. Le passage d'un stade au suivant apparaît dans ces études comme relativement "mécanique" et elles ne comportent pas une véritable analyse du processus de changement organisationnel.

On a parfois souligné l'importance du temps nécessaire pour que s'effectue la transition et l'hypothèse a été avancée que le changement, surtout lorsqu'il affectait les statuts et la structure de pouvoir, prenait place à l'occasion d'une crise.

Mais, les méthodologies généralement retenues - constructions conceptuelles et études empiriques à partir de coupes transversales - limitent la capacité d'étudier de manière approfondie le changement organisationnel en tant que processus. Afin de mieux comprendre l'évolution des inter-relations entre les stratégies, les structures et les processus de décision, des méthodes d'analyse longitudinales ont été développées.

Ainsi, c'est à partir d'études logitodinales que MILLER & FRIESEN ont analysé les cycles de vie organisationnels. Ils distinguent cinq stades - la naissance, la croissance, la maturité et le déclin - se caractérisant chacun par une configuration particulière :

- de situation : taille de la firme, âge, caractéristiques de l'environnement
- d'organisation : structure fonctionnelle ou divisionnelle, degrés de différenciation et de décentralisation, processus d'information et de décision retenus ....
- d'innovation et de stratégie : taux de croissance, attitude face au risque, stratégie d'expansion, de consolidation, de diversification ....

Quatre hypothèses sont alors formulées :

\* Au cours des quatre premières phases, la taille de la firme augmente, le degré de concentration de l'actionnariat diminue. Au fur et à mesure que la firme étend sa gamme de produits et de services afin de répondre à des marchés plus mûrs et saturés, elle voit son environnement devenir plus hétérogène et hostile.

\* La complexité croissante de la situation conduira la firme à se doter d'une structure plus sophistiquée au fur et à mesure qu'elle traverse les quatre premiers stades du cycle de vie.

L'accroissement de la complexité se manifestera par un nombre plus important de procédures de traitement de l'information. On assistera également à une décentralisation progressive de l'autorité pour les décisions stratégiques, à une délégation de l'autorité pour les décisions routinières et à un management plus participatif. Enfin, les départements auront tendance à se différencier de plus en plus pour faire face à la

complexité de l'environnement.

\* Au fur et à mesure que l'organisation grandit et que son environnement devient plus complexe, des analyses plus poussées seront effectuées lors des prises de décision, un plus grand nombre de points de vue seront pris en compte. On accentuera les efforts pour intégrer les décisions des différents secteurs et assurer leur complémentarité ou au moins leur compatibilité.

\* En termes de stratégie, on suppose que les efforts d'innovation prédomineront pendant les phases de naissance et de renouveau alors que les phases de maturité et de déclin seront marquées par une focalisation sur les problèmes d'efficience.

Afin de tester ces hypothèses, la méthodologie retenue consista à étudier 36 firmes pendant une longue durée ( 20 ans ou plus ) en s'appuyant sur les bilans sociaux, sur des articles parus dans la presse ainsi que sur des questionnaires envoyés aux anciens dirigeants et dirigeants actuels des firmes étudiées. A partir des données recueillies, les auteurs distinguèrent 161 périodes d'histoire ( sur 36 firmes observées) les classèrent suivant les cinq stades du cycle de vie.

Une analyse de la variance effectuée sur 54 variables de stratégie, situation, structure et style de prise de décision montra que les firmes présentaient des différences significatives suivant le stade de cycle de vie qu'elles traversent, chaque phase comportant un scénario spécifique de caractéristiques cohérentes entre elles.

La typologie dressée semble donc avoir une valeur prédictive puisque la classification initiale en 5 stades fut confirmée par la mise en évidence de différences collatérales significatives en termes de stratégie, situation, structure et style de prise de décision. En revanche, les organisations ne passeraient pas toutes d'un stade à l'autre suivant la même fréquence.

Les travaux de MILLER & FRIESEN s'efforcent donc d'analyser les interactions entre l'environnement, les stratégies, les structures et les processus de décision dans le cadre d'une approche dynamique. Ils présentent un intérêt compte tenu de la méthodologie utilisée : le suivi de l'évolution d'un grand nombre de firmes au cours d'une longue période de temps.

Cependant, leur démarche présente quelques limites : l'effort réalisé pour tester les hypothèses de façon quantitative (analyse de la variance) et leur distance par rapport au terrain leur interdit d'effectuer une véritable analyse du processus de passage d'un stade au suivant.



L'ensemble des recherches examinées jusqu'à maintenant ont contribué à mettre en évidence la problématique de l'adaptation organisationnelle. Face à des environnements qui évoluent, les firmes sont conduites à redéfinir leurs stratégies et à adapter leurs structures en conséquence. C'est ainsi que l'on voit apparaître des configurations organisationnelles ou bien encore des stades caractérisés par une combinaison spécifique de caractéristiques environnementales, stratégiques et organisationnelles.

L'une des approches les plus complètes est sans doute celle présentée par les recherches de J. GALBRAITH.

#### **4. ENVIRONNEMENT, STRATEGIE ET STRUCTURE : UN MODELE INTEGRATEUR**

Lorsque l'évolution de l'environnement conditionne des réorientations stratégiques, il peut s'avérer nécessaire de procéder à une adaptation de l'organisation interne. Ce processus d'adaptation affectera un grand nombre de paramètres organisationnels (J GALBRAITH).

La stratégie produit/marché choisie par la firme détermine dans une large mesure le degré de diversité et d'incertitude des tâches auxquelles l'organisation est confrontée.

L'organisation doit alors se doter d'une structure adéquate compte tenu des tâches à réaliser : les choix structurels portent sur la division du travail (degré de différenciation des rôles), la constitution des départements, le nombre de niveaux hiérarchiques et la distribution horizontale et verticale du travail. Des choix doivent également être effectués concernant les processus d'allocation des ressources, les systèmes de planification et de contrôle, les processus d'élaboration des budgets, les mécanismes d'intégration et les systèmes de mesure des performances.

Il convient aussi de s'assurer de la cohérence du système de récompense avec les tâches et les structures et d'accorder une attention particulière aux choix portant sur les systèmes de rémunération, la gestion des carrières, le comportement du leader et la définition des rôles.

L'ensemble de ces choix doivent constituer une configuration cohérente. Si l'une des pratiques est modifiée, toutes les autres dimensions devraient être altérées afin de maintenir l'adéquation de la forme organisationnelle avec la stratégie produit/marché.

A partir de là, J GALBRAITH distingue cinq types organisationnels - simple, fonctionnel, holding, multidivisionnel, global - caractérisé chacun par une structure spécifique, un système donné d'évaluation des

performances, un système de récompenses et de gestion des carrières, un style de leadership et de contrôle, des choix stratégiques.

Ainsi, la mesure des performances devient plus formelle et explicite au fur et à mesure que la firme passe du type simple à la forme fonctionnelle, puis aux formes holding et multidivisionnelle. De façon similaire, lorsque la firme passe du stade simple aux suivants, les récompenses deviennent plus systématiquement liées aux performances.

Une autre caractéristique majeure qui change est le type de carrière suivi par les cadres supérieurs. Dans la forme simple ou fonctionnelle, ce sont généralement des spécialistes fonctionnels avec quelques généralistes dans la forme fonctionnelle. La forme holding, quant à elle, exige un plus grand nombre de généralistes. Par conséquent, les carrières sont inter-fonctions. Ce sont dans les formes multidivisionnelle et globale que le besoin de managers généraux se fait le plus sentir.

Le style de leadership et les modalités de contrôle changent également suivant le type d'organisation. Dans la forme simple, le leader est un décideur très impliqué dans la stratégie et les activités opérationnelles. Au fur et à mesure qu'une firme se dirige vers les formes fonctionnelle et multidivisionnelle, le leader a de plus en plus tendance à déléguer les décisions opérationnelles qui sont contrôlées par des procédures et des systèmes de mesure des performances. Dans les formes multidivisionnelle et globale, certaines décisions stratégiques devant être prises dans le cadre des activités existantes sont déléguées aux divisions. La forme holding présente le niveau de délégation le plus élevé ainsi que le plus grand degré de contrôle indirect à travers des systèmes de mesure des performances et de récompenses associées aux performances réalisées.

La firme change donc toutes ses caractéristiques au fur et à mesure qu'elle passe d'une forme à une autre. Prises ensemble, ces caractéristiques constituent la façon de vivre de l'organisation.

Elles forment un ensemble intégré qui permet la mise en oeuvre effective de la stratégie. Lorsqu'une organisation change de stratégie, ces caractéristiques doivent être modifiées et réalignées. Un tel changement constitue une métarmorphose.

Les travaux de J GALBRAITH et de NATHANSON présentent un intérêt tout particulier compte tenu du thème de cette recherche. Ils soulignent en effet les interdépendances qui existent entre la stratégie d'une organisation et les différents paramètres organisationnels que sont les structures, les système de délégation et de contrôle, les systèmes d'évaluation des performances et de récompense .... Ces différentes variables doivent non seulement être articulées les unes avec les autres mais aussi former un tout cohérent conforme avec la stratégie à mettre en oeuvre. Dès lors, si la stratégie est redéfinie, c'est une opération de

changement global affectant l'ensemble des paramètres organisationnels qui doit être entreprise afin d'assurer de nouveau une adéquation globale.

Quelques limites méritent toutefois d'être soulignées :

- d'une part, le modèle de J. GALBRAITH est le produit d'une réflexion conceptuelle et n'a pas été confronté à des observations sur des cas réels.
- De l'autre, l'analyse du processus de changement appréhendé comme une métamorphose apparaît quelque peu "mécaniste".

Que se passe-t-il en effet si les changements introduits menacent la distribution du pouvoir existante ? Des résistances ne risquent-elles pas de se manifester ? Plus généralement, quelles sont les difficultés présentées par le remodelage des différents paramètres organisationnels ? Pourquoi ces modifications s'avèrent-elles nécessaires ? Quel impact sont elles susceptibles d'avoir sur les comportements ?

Autant de questions que les travaux évoqués jusqu'à maintenant n'ont pas véritablement explorées.

## **II) CONTEXTE ORGANISATIONNEL ET COMPORTEMENTS**

La première partie de cette revue de la littérature a permis d'identifier un ensemble de travaux consacrés à l'étude des Relations entre l'Environnement d'une entreprise, sa Stratégie et ses Structures. Ils montrent comment des évolutions de l'environnement et/ou des réorientations stratégiques de la firme conditionnent les Structures qu'elle est amenée à adopter. Nous avons pu noter que l'extension donnée à la notion de Structure est variable : si certains auteurs conçoivent celle-ci comme la répartition des tâches et les regroupements opérés (Fonctions, Divisions .....), d'autres ont une approche plus globale et intègrent dans le concept de structure non seulement les choix effectués en matière de division du travail mais aussi les mécanismes de coordination mis en place ainsi que les systèmes de Contrôle et les politiques d'évaluation et de sanction.

Il importe de rappeler ici le sujet de cette recherche : il s'agit de "L'action sur le contexte organisationnel dans le cadre de la mise en oeuvre d'une nouvelle stratégie". L'objectif est donc d'étudier le processus par lequel une firme modifie l'ensemble de ses caractéristiques internes - Structures, Systèmes de Contrôle, politiques du personnel .... - afin de le rendre plus cohérent avec les nouveaux choix stratégiques ou avec le nouvel environnement où elle est conduite à évoluer.

Si les travaux recensés dans la première partie de cette revue de la littérature abordent le problème de l'adaptation d'un ou de plusieurs paramètres du contexte organisationnel, ils écartent ou laissent dans l'ombre les facteurs humains à l'oeuvre dans ce processus. En effet, pourquoi est-il nécessaire à un moment donné de revoir la répartition des rôles, les systèmes de contrôle, les mécanismes d'évaluation et de récompense-sanction .... ? Sur quoi ces paramètres organisationnels sont-ils destinés à agir si ce n'est sur les individus ? La finalité de l'action sur le contexte organisationnel n'est-elle pas d'orienter les comportements et les décisions des acteurs dans une direction qui favorise la mise en oeuvre des nouveaux choix stratégiques ou la construction par le personnel du contenu même des réorientations stratégiques ?

Nous allons donc nous intéresser dans cette deuxième partie à tout un ensemble de recherches d'origines diverses qui se sont efforcées de mettre en évidence et de comprendre comment les caractéristiques internes d'une organisation influençaient le comportement de ses membres et le contenu des décisions prises.

## **1. L'ORGANISATION EN TANT QUE SYSTEME D'INFLUENCE DES COMPORTEMENTS INDIVIDUELS ET DES PROCESSUS DE DECISION**

L'organisation enlève à l'individu une partie de son autonomie de décision et lui substitue un processus de prise de décision au niveau de l'organisation ( Herbert A. SIMON / "Administrative Behavior" ). Parmi les décisions que l'organisation prend pour l'individu, on peut distinguer celles concernant la définition de ses fonctions, celles qui attribuent et répartissent l'autorité, celles enfin qui vont limiter sa liberté de choix afin de permettre une coordination des activités des membres de l'organisation. Ainsi, Herbert A. SIMON distingue cinq mécanismes permettant à l'organisation d'influencer le comportement de ses membres :

- Deux mécanismes formels : l'autorité qu'il définit comme l'acceptation par un subordonné d'être guidé par un supérieur sans examen critique du bien-fondé de la décision et les systèmes d'information.

- Trois mécanismes d'inculcation : le sentiment de loyauté, le critère d'efficacité et la formation. Ces mécanismes donnent aux membres des habitudes et un état d'esprit qui les conduisent à prendre des décisions allant dans le sens de ce que l'organisation souhaite.

Ainsi, les membres d'un groupe ont tendance à s'identifier à lui : cette loyauté les incitera, lorsqu'ils sont amenés à prendre une décision, à évaluer les diverses solutions possibles en fonction de leurs conséquences pour l'organisation. De même le critère d'efficacité constitue un impératif majeur qui règle les décisions des employés. Enfin, la formation prépare le collaborateur à prendre de son propre chef des décisions satisfaisantes pour l'entreprise.

Les mécanismes étudiés par Herbert A. SIMON participent de ce que nous avons convenu d'appeler le contexte organisationnel. L'auteur montre comment ces mécanismes influencent directement les comportements ou participent à une modification des attitudes (à travers la formation et les phénomènes d'identification par exemple) qui conduit à son tour à une orientation des décisions. Si les organisations se dotent de structures souvent développées et ont recours à ces mécanismes, c'est parce que leurs membres ont une capacité limitée d'acquisition et de traitement de l'information : leur rationalité est limitée. Dès lors, les organisations vont chercher à contrôler, à encadrer le comportement de leurs membres de manière à s'assurer de la qualité des choix qu'ils effectuent et de rendre ceux-ci plus prévisibles.

" La Théorie Comportementale de la firme" élaborée par R.M CYERT et J.G MARCH se situe dans la lignée des recherches de H.A. SIMON et analyse également comment l'organisation encadre les processus décisionnels en

fractionnant les problèmes en sous-problèmes attribués aux différentes sous-parties de la firme et en définissant des procédures internes permettant de faire face aux problèmes routiniers.

Même si les processus de décision sont le fruit de circonstances en partie accidentelles, ils sont néanmoins influencés par des paramètres structurels (Michael D. COHEN, James G. MARCH, Johan P. OLSEN). Ces auteurs s'intéressent en effet à la dynamique des processus de décision. Le modèle qu'ils proposent, connu sous le terme de "modèle de la poubelle" montre comment la décision résulte de la combinaison en partie arbitraire de plusieurs courants relativement indépendants à l'intérieur de l'organisation que sont : les problèmes, les solutions, les participants et les situations de choix. Des circonstances accidentelles rapprocheraient ces composantes plutôt que la prise en compte de leur pertinence par rapport aux choix. Cependant, bien que ceux-ci apparaissent dans leur analyse comme résultant en partie d'une confluence fortuite, le modèle souligne l'importance de ce qu'il appelle la structure sociale de l'organisation : celle-ci canalise les courants de problèmes, d'opportunités de choix, de solutions et de participants.

Les éléments de la structure influencent les résultats du processus de décision de plusieurs façons :

- en affectant le temps d'arrivée des problèmes, des choix, des solutions ou des preneurs de décision,
- en déterminant l'allocation d'énergie par les participants potentiels à la décision,
- en établissant des liens entre les différents courants.

De façon plus spécifique, les auteurs distinguent deux composantes de la structure organisationnelle : la structure de décision qui définit l'ensemble des invitations faites à des individus pour qu'ils se comportent en preneurs de décision, et la structure d'accès qui constitue quant à elle l'ensemble des invitations faites à des problèmes et à des solutions de s'établir en tant qu'objets de décision.

Par conséquent, la structure organisationnelle joue un rôle important dans les processus décisionnels dans la mesure où elle les détermine en partie : elle influence les mouvements des flux et donc leurs possibilités de combinaison ; elle détermine qui participe à la décision, quand et comment.

Une autre recherche qui s'est intéressée plus spécifiquement à un processus de décision particulier, l'allocation des ressources dans une organisation, a également abouti à mettre en évidence le rôle fondamental joué par les paramètres organisationnels dans le déroulement des processus décisionnels et dans le contenu des choix effectués. Il s'agit des

travaux de Joseph L. BOWER ("Managing the Ressource Allocation Process"). Celui-ci a décomposé en différentes étapes le processus conduisant à décider de l'allocation des ressources au sein d'une firme. Il distingue ainsi :

- Une Phase de Définition : au cours de celle-ci la nécessité d'un investissement est reconnue et une proposition est effectuée. Le département est l'entité qui dispose du rôle déterminant dans cette phase.
- Une phase d'impulsion : Le Projet va évoluer à travers la hiérarchie de la société et les différents niveaux d'approbation jusqu'à l'autorisation finale qui dépend de l'impulsion donnée au Projet. Le Directeur Général de la Division doit parrainer le Projet et réussir à lui faire passer tous les cribles aussi rigoureux soient-ils que la division concernée se voir imposer.

L'intérêt des travaux de J L. BOWER pour notre problématique se situe dans la réflexion qu'il développe au sujet du contexte d'un Projet. C'est ainsi qu'il définit un ensemble d'éléments qui influencent les processus de définition et d'impulsion. Quels sont-ils ? Au niveau de la première phase du processus d'investissement, la Direction Générale peut jouer sur des paramètres tels : la définition des responsabilités d'un directeur, les modes d'évaluation des performances dans son domaine, les informations dont il dispose pour diriger son département et la manière dont ses propres résultats sont jugés et récompensés. Tous ces leviers d'action constituent autant de mécanismes permettant de définir les règles du jeu et donc d'orienter la décision.

J L. BOWER cite notamment le cas d'une entreprise où "alors que le manuel de procédure d'allocation des ressources expliquait qu'un objectif important de la firme était la maximisation de la rentabilité des actionnaires, d'autres motivations plus fortes influençaient les décisions des directeurs de rang moins élevé". Or, justement ces "motivations plus fortes" dépendent en grande partie de la Direction Générale qui, en réorganisant ou en modifiant les systèmes d'information, d'évaluation et de récompense, est en mesure d'orienter les comportements. Ainsi, la structure de l'organisation détermine la manière dont un directeur conçoit les règles du jeu. A leur tour, les règles influencent sa manière de définir les insuffisances des résultats qu'il obtient dans sa fonction. Et ces insuffisances à leur tour, entraînent et expliquent les projets d'investissement.

Par ailleurs, le processus d'impulsion est lui aussi déterminé par des paramètres du contexte. En effet, l'impulsion donnée par un Directeur Général de Division à un Projet dépendra :

- de son évaluation de la qualité du Projet
- de son estimation des bénéfices qui seront considérés comme corrects et des coûts qui seront jugés "trop élevés".

Or, ces estimations seront en partie déterminées là encore par la structure de l'organisation, par la manière dont la fonction de Directeur de Division est définie, par le mode d'évaluation des résultats, par les informations dont il dispose et par la manière dont il est jugé et récompensé.

Ainsi, l'ensemble des facteurs qui, d'après les analyses de J L. BOWER, influencent les processus de définition et d'impulsion relèvent de ce que nous avons convenu d'appeler le contexte organisationnel.

Il est intéressant de rapprocher ici les travaux de J L. BOWER qui portent sur un processus de prise de décision relativement structuré des cas analysés par le modèle de la poubelle où la décision apparaît comme nettement moins canalisée et résultant plus d'une rencontre de flux. Or, malgré ces différences, les deux recherches sont conduites à identifier le rôle clé joué par ce qui dans un cas s'appelle "structure organisationnelle" et dans l'autre "contexte". Elles illustrent toutes deux l'importance des paramètres du contexte organisationnel en tant qu'outils d'orientation des comportements et des décisions.

Si les paramètres organisationnels constituent des outils dont dispose la Direction Générale pour orienter les processus décisionnels, la marge de manoeuvre des acteurs ne doit cependant pas être oubliée.

Ainsi, certains auteurs analysent l'action du dirigeant comme un jeu qui tient compte des phénomènes d'ordre politique - existence d'intérêts individuels, constitution de coalitions ....

Le dirigeant habile s'efforcera de maîtriser en partie les processus de décision, en tentant de contrôler les équilibres de pouvoir de l'organisation, en contribuant à la constitution de coalitions ou à la suppression de certaines ( James B. QUINN/ "Strategies for Change"). Il dispose à cet effet de deux principaux leviers d'action : la sélection des hommes et la définition des structures. En modifiant la répartition des tâches et l'attribution des responsabilités, en nommant de nouvelles personnes à des postes existants ou récemment créés, le dirigeant oriente les décisions qui seront prises dans l'organisation. De plus, ces actions sur les structures et les systèmes de sélection ont un impact symbolique : elles signalent, en effet, les types de comportements valorisés par la Direction, les règles de réussite en vigueur et contribuent ainsi indirectement à orienter les décisions. Enfin, le recours à des modifications dans les structures et dans les systèmes de recrutement et de promotion comme moyen d'orientation des comportements garantirait la liberté de manoeuvre du dirigeant. En effet, le dirigeant habile chercherait à ne jamais se déjuger. Ces mesures lui permettent d'influencer les décisions sans apparaître impliqué.



L'une des réflexions les plus complètes sur les mécanismes d'orientation organisationnels et les comportements des acteurs se trouve développée dans les travaux de Michel CROZIER. Il n'y aurait pas de dichotomie entre l'organisation toute puissante et l'acteur individuel dont la seule possibilité serait de s'adapter. L'acteur individuel est un agent libre qui garde sa capacité de calcul et de choix, c'est-à-dire sa capacité d'élaborer des stratégies qui servent ses intérêts personnels. Ceci dit, l'éventail des stratégies rationnelles, c'est-à-dire gagnantes qu'un acteur donné pourra jouer est fonction d'un ensemble de règles et de structures. Celles-ci constituent des contraintes qui s'imposeront, à un moment donné, à tous les membres d'une organisation, même si elles ne sont elles mêmes que le produit d'un rapport de force et d'un marchandage antérieur. Ainsi, chaque participant, s'il veut continuer à jouer et s'assurer que son engagement dans l'ensemble est "payant" pour lui, est obligé de tenir compte des exigences et règles prévalant dans les jeux qui se jouent dans l'organisation. M. CROZIER montre donc une organisation qui contraint le comportement de ses membres sans cependant les déterminer.

La capacité des dirigeants à intervenir sur le système est limitée : à l'exception de crises ou de situations graves, ils ne peuvent pas changer radicalement les jeux. Ceux-ci existent déjà ; ils constituent des "construits politiques et culturels" et présentent de ce fait une relative autonomie et permanence. Ceci dit, les dirigeants disposent quand même de moyens pour influencer et infléchir le déroulement et l'issue de ces jeux en restructurant les enjeux, en changeant les atouts des uns et des autres, en modifiant les circuits et les canaux d'interaction ....

L'ensemble des travaux qui ont été présentés dans ce chapitre, mettent en évidence l'influence que les structures, les systèmes de récompense, de recrutement, de promotion .... etc ont sur les membres d'une organisation et sur les décisions qu'ils adoptent. Ils ne supposent pas nécessairement un déterminisme absolu. Au contraire, certains mettent en avant la marge de manoeuvre dont les individus disposent face aux contraintes du système. Les paramètres de ce que nous appelons le contexte organisationnel ne déterminent pas les comportements ; ils les influencent.

Par ailleurs, notons qu'un autre problème a été partiellement abordé par les recherches présentées : quel est le pouvoir d'action des dirigeants sur ces paramètres? Il s'agit là d'un des thèmes fondamentaux de cette recherche : l'étude de l'action sur le contexte organisationnel exige en effet que l'on s'interroge sur la capacité réelle qu'ont certains acteurs de redéfinir ne serait-ce que partiellement les paramètres organisationnels. Nous serons donc amenés à revenir ultérieurement sur cette question.

Les recherches introduites jusqu'à maintenant ont abordé l'organisation comme un ensemble de structures, de systèmes et de procédures ou comme un groupe d'acteurs poursuivant des intérêts particuliers et qui vont constituer des coalitions pour les promouvoir tout en tenant compte des règles du jeu existantes.

Or, une organisation peut aussi être appréhendée comme un groupe humain, constitué d'individus partageant une histoire commune, véhiculant un ensemble de représentations, présentant des besoins complexes et pouvant être conduits à se projeter voire s'identifier à une organisation.

Les recherches développées au cours des années 80 sur les notions de culture ou d'identité d'une organisation apportent un éclairage nouveau et particulièrement intéressant pour notre sujet. Ils montrent en effet que les acteurs ne sont pas uniquement orientés par les paramètres formels que sont les règles et les procédures, les structures ... mais aussi par des phénomènes d'origine culturelle qui marquent la spécificité de l'organisation où ils travaillent.

## **2. LE DOMAINE DU SYMBOLIQUE ET LES COMPORTEMENTS**

L'objectif n'est pas d'introduire ici l'ensemble des recherches sur ce domaine mais d'illustrer à travers la présentation de quelques travaux comment les rites, les mythes, l'aménagement de l'espace et plus généralement les productions symboliques marquent les membres d'un groupe ou d'une société. Les rapports qui lient les productions symboliques et la notion de culture d'entreprise seront explorés ultérieurement.

Ainsi, la réflexion développée par Pierre BOURDIEU sur les fonctions assurées par les rites d'institution démontre le pouvoir qu'ont certaines productions symboliques sur les attitudes et les représentations des membres d'une collectivité. En effet, Pierre BOURDIEU indique que les rites d'institution, encore appelés rites de passage, permettent de séparer ceux qui ont subi le rite non de ceux qui devront le subir mais surtout de ceux qui ne le subiront jamais. Ainsi, le rite contribue à instaurer une différence durable entre ceux que le rite concerne et ceux qu'il ne concerne pas. De plus, ces rites auraient une efficacité symbolique : ils ont le pouvoir d'agir sur le réel en agissant sur la représentation du réel. En effet, l'investiture contribue à transformer réellement la personne consacrée. D'une part, elle transforme la représentation que se font de cette personne les autres agents, et surtout peut-être les comportements qu'ils adoptent à son égard. D'autre part, elle transforme du même coup la représentation que la personne investie se fait d'elle-même et les comportements qu'elle se croit tenue d'adopter pour se conformer à cette représentation. L'auteur conclut dès lors que l'institution d'une identité

est l'imposition d'une essence sociale. L'une des fonctions de toute frontière magique serait d'empêcher ceux qui sont à l'extérieur, du "bon côté de la ligne", d'en sortir, de déroger, de se déclasser.

Ainsi, l'analyse que fait P. BOURDIEU de l'influence des rites d'institution sur les attitudes et les comportements de la personne investie comme sur ceux des personnes qui l'entourent, met en lumière la capacité des rites en général et, pourquoi pas, des rites qui se développent au sein d'une organisation en particulier, d'orienter le réel en intervenant sur la représentation du réel.

Si les rites contribuent à orienter les comportements, les mythes eux aussi exerceraient une influence sur les modes de fonctionnement d'une organisation et sur la manière dont ses membres interprètent les événements et se comportent par la suite. Dans ce cas également, nous nous appuyerons sur une recherche particulièrement intéressante et qui illustre le rôle actif que les histoires, les légendes dont une collectivité se dote pour rendre compte de son histoire et se représenter sont susceptibles de jouer.

L'organisation analysée par K.K SMITH et V.M. SIMMONS ("A Rumpelstiltskin Organization : Mataphors on Metaphors in Field Research") est une institution chargée de développer un centre pour des enfants et des adolescents psychologiquement perturbés. La situation de cette organisation, dont le pseudonyme est DEXTER, est marquée par un grand nombre d'ambigüités. Il apparaît notamment que les différents acteurs impliqués ne partagent pas la même vision de ce que DEXTER doit devenir. Dans ce contexte, un leader est désigné : le Directeur Médical DR Mc Allister. Ce dernier, grâce à son art de la rhétorique et son charisme personnel, contribue à faire naître de grandes attentes chez les différents groupes. Cependant, des difficultés apparaissent lorsqu'on tente de faire passer le rêve du niveau du discours au niveau de l'action. La dégradation de la situation conduit finalement au renvoi du Directeur.

Ainsi donc, l'ambivalence des relations entre les diverses parties prenantes a été transformée en une déification du leader. Celui-ci est devenu le dépositaire de rêves et d'attentes irréalistes et s'est retrouvé au centre de modèles de conflits complexes qui en définitive déclenchèrent son départ.

Sans rentrer dans le détail des différentes péripéties et moments-clé du cas analysé, un point mérite cependant d'être examiné. Peu de temps avant le renvoi du Directeur, un membre de l'équipe médicale fit un rêve agité qu'il rapporta le lendemain à ses collègues à l'heure du déjeuner. Ce rêve leur rappela le conte de Rumpelstiltskin et ils s'accordèrent pour trouver des analogies entre leur expérience à DEXTER et cette histoire. Le Directeur Mc Allister, en particulier leur faisait penser à Rumpelstiltskin,

un gnome mystérieux qui a le pouvoir de transformer la paille en or mais qui toujours demande un prix pour son aide. En effet, le Directeur était capable de fasciner grâce à sa vision d'une organisation idéale mais demandait en contrepartie le pouvoir de contrôle. L'analogie ne s'arrête pas là et les membres de DEXTER ont ainsi élaboré des comparaisons multiples entre les personnages de ce conte de fées et les divers groupes de l'organisation, ainsi qu'entre le déroulement du conte et les événements survenus à DEXTER.

Dès lors, chaque fois qu'une personne commençait à se sentir frustrée avec le Directeur Médical et à contester rageusement ses actions, quelqu'un prononçait le mot de Rumpelstiltskin, ce qui ne manquait jamais de susciter des rires. Ainsi donc, le conte de fée s'est mis à fonctionner comme réducteur de tensions.

Cette étude permet aux auteurs de mettre en évidence le rôle actif que peuvent jouer les mythes organisationnels comme mécanismes d'intégration. Le mythe fournirait en effet cette glue sociale qui permettrait aux différentes sous-parties d'agir comme un tout unifié et dans le sens des intérêts de la collectivité. L'étude des mythes fait découvrir les clivages menaçant l'unité de l'organisation qui feraient irruption si le mythe n'existait pas.

Les travaux réalisés par Stephen R. BARLEY ( "Semiotics and the study of occupational et organizational cultures") sur une entreprise funèbre révèlent là encore le pouvoir des productions symboliques. L'auteur analyse en effet les pratiques rituelles adoptées par les dirigeants d'une entreprise funéraire dans l'exécution de leur différentes tâches : arrivée au domicile du défunt, présentation du corps lors de la veillée funéraire, aménagement des locaux.... L'ensemble de ces pratiques sont redondantes et véhiculent le même message : la mort est un phénomène naturel. Ainsi, la position et la préparation du mort (les yeux fermés, la tête qui repose,... ) doivent permettre d'associer celui-ci à une personne qui dort. Ces pratiques fonctionnent comme des codes dont les principes de base seraient la métaphore, la métonymie et l'opposition.

Ces différentes productions symboliques jouent un rôle important dans la mesure où elles permettent de faire passer un message aux acteurs en présence, aussi bien aux personnes de la famille du défunt qu'aux assistants de l'entreprise funéraire qui apprennent leur métier. Ainsi donc, les productions symboliques telles les pratiques rituelles, l'aménagement de l'espace ne sont pas neutres : elles ont le pouvoir d'agir sur les représentations et les attitudes adoptées par les acteurs en présence ainsi que sur les représentations qu'ils véhiculent.

Même si les recherches présentées dans ce paragraphe peuvent sembler

quelque peu éloignées du thème central de cette étude, elles permettent de revenir à la notion de contexte organisationnel en la complétant. Dans un premier temps, nous avons été conduits à appréhender ce dernier comme un ensemble de caractéristiques formelles - structures, systèmes d'évaluation et de récompense .... - et nous avons vu au travers de plusieurs travaux que les comportements des acteurs dans une organisation et les décisions qu'ils prennent sont en partie influencés par ces paramètres organisationnels. Les quelques travaux présentés ci-dessus révèlent le poids des rites, des mythes et plus généralement des productions symboliques sur les représentations, les attitudes et les comportements des acteurs. Dès lors, il convient de se poser les questions suivantes : Au-delà des quelques cas évoqués ici, comment rendre compte de manière plus générale des productions symboliques ? Si ces éléments plus intangibles marquent les façons de se comporter des acteurs, ne sont-ils susceptibles d'influencer les choix effectués et à plus long terme la capacité de la firme à réorienter sa stratégie ?

### **3. CONTEXTE ORGANISATIONNEL, IMAGE INTERNE ET ADAPTATION STRATEGIQUE**

Si une organisation se caractérise par une structure organisationnelle s'appuyant sur des systèmes de gestion - contrôle de gestion, sélection, évaluation, rémunération du personnel, système de planification, .... - cohérents entre eux, elle est également marquée par une image interne c'est-à-dire une image que les membres se font de leur organisation. Il est dès lors possible d'introduire la notion d'identité de l'entreprise, celle-ci étant définie comme "un ensemble de caractéristiques interdépendantes de l'organisation qui lui donnent au fil de l'histoire sa spécificité, sa stabilité et sa cohérence" (Jean-Pierre LARCON et Roland REITTER). De manière plus analytique, l'identité intégrerait les facteurs structurels que sont les structures, les systèmes et procédures de gestion, l'aménagement de l'espace et du temps mais aussi les facteurs politiques (caractéristiques du pouvoir de tutelle, personnalité du dirigeant...) , les productions symboliques ( Mythes, Rites, Tabous .... ) et l'imaginaire organisationnel constitué par un ensemble d'images sur l'entreprise, le métier et la carte du pouvoir.

L'imaginaire organisationnel, c'est-à-dire les images internes véhiculées par les membres sur leur organisation, oriente de manière au moins aussi importante que les facteurs structurels les façons de travailler et d'agir dans l'entreprise : il influence en effet l'attitude à l'égard du risque, les communications horizontales, les relations interdépartementales, la coopération entre services.

Par conséquent, l'identité d'une organisation peut jouer un rôle ambigu lors de la mise en oeuvre d'une nouvelle stratégie. En effet, si l'identité peut apparaître comme une source de stabilité, elle risque aussi de constituer un pôle d'inertie.

Que se passe-t-il en effet si le marché, la concurrence et plus généralement l'environnement changent ? Si l'entreprise est amenée à devoir mettre en oeuvre une stratégie fondamentalement nouvelle comme par exemple lancer des nouveaux produits sur des nouveaux marchés ? L'identité est-elle capable d'évoluer ? Roland REITTER souligne que " le langage symbolique est plus lent à changer que les stratégies et les structures et les mentalités que le langage symbolique". Or, dans certains cas, l'identité peut être en contradiction avec la nouvelle stratégie et constituer un frein aux changements que l'on cherche à introduire. Le problème sera d'autant plus ardu que l'identité et les images qui lui sont associées sont fortes. Le problème du remodelage de l'identité se pose alors.

Les travaux présentés dans la deuxième partie de cette revue de la littérature ont contribué à construire la notion de contexte organisationnel. Toute organisation se caractérise en effet par des paramètres formels - structures, systèmes de gestion - mais aussi, nous l'avons vu, par des productions symboliques qui révèlent et sous-tendent l'imaginaire organisationnel c'est-à-dire les images véhiculées par les membres d'une organisation sur celle-ci et qui conditionnent en partie leurs attitudes, leurs comportements et leurs choix. La réflexion sur l'identité introduite à la fin de cette partie est particulièrement constructive. Elle pose en effet le problème de l'adaptation stratégique et montre comment ce qui fait la spécificité même de l'organisation peut freiner sa capacité d'adaptation aux évolutions de l'environnement. Dès lors c'est de nouveau le problème de l'action sur le contexte organisationnel qui est posé.

Dans la première partie de cette Revue de la littérature nous avons évoqué la question de l'adaptation des structures - au sens plus ou moins large accordé à ce terme - aux évolutions stratégiques et environnementales. Si on admet que les individus ne sont pas uniquement orientés par des paramètres formels mais aussi par un ensemble de représentations, images, valeurs qui sont le produit de l'histoire de l'organisation, des interactions entre ses membres, des solutions apportées aux problèmes que l'organisation s'est posée, il devient alors indispensable de s'interroger sur la possibilité et les modalités d'une action sur ce qu'il est convenu d'appeler - même si les définitions diffèrent - la culture d'une organisation.

### **III) PEUT-ON ORIENTER LA CULTURE D'UNE ORGANISATION?**

A partir du moment où l'on a mis en évidence l'influence que la culture d'une organisation exerce sur les attitudes et les comportements de ses membres, s'est posée la question des possibilités d'orientation - certains parleront même de management - de la culture organisationnelle.

Un très grand nombre de travaux ont abordé ce problème et, une fois encore, nous n'en ferons pas une présentation exhaustive mais nous tenterons d'identifier les plus représentatifs des différents courants de recherche.

En effet, face au problème de l'"action sur la culture", des angles d'approche sensiblement différents ont été adoptés. Si certains ont opté pour une approche normative et proposent des méthodes de "management de la culture", d'autres tentent de définir les conditions dans lesquelles peuvent prendre place des processus d'orientation d'une culture ou de mieux comprendre leurs spécificités.

#### **1. DES METHODES DE MANAGEMENT DE LA CULTURE**

L'ensemble des études qui proposent des méthodes de management de la culture présentent généralement un caractère normatif. Elles se différencient cependant sur deux points. D'une part, certaines se sont attachées à définir des méthodes globales d'action sur la culture. D'autres, en revanche ont privilégié l'étude d'un instrument spécifique comme instrument d'orientation de celle-ci.

Par ailleurs, on peut noter une autre différence : certains travaux intègrent dans la démarche qu'ils proposent des interventions sur les paramètres formels (structures, systèmes de gestion) alors que d'autres ont tendance à appréhender le changement culturel comme un processus "à part", distinct des autres caractéristiques organisationnelles de la firme.

#### **A) DES METHODES GLOBALES**

Les recherches qui font l'objet de cette partie ont comme caractéristique commune de définir des méthodes pour opérer un changement culturel en identifiant différentes phases et en proposant des principes directeurs destinés à guider l'intervention.

Ainsi, Robert F. ALLEN - "Four Phases for bringing about cultural change" - part du postulat suivant lequel l'un des rôles fondamentaux des dirigeants serait d'être des architectes du changement dans leurs organisations. Le programme de changement qu'il propose s'appuie sur quatre étapes :

- Analyse de la culture de l'organisation et en particulier de ses normes. L'auteur définit celles-ci de la manière suivante : "lorsqu'un certain nombre de personnes sont longtemps rassemblées, il y a création d'attentes concernant les comportements de chacun qui seront appelées normes". Ce diagnostic initial doit conduire à l'élaboration d'un plan d'ensemble.

- Présentation du programme et implication de tous. L'objectif de cette étape est de faire comprendre l'importance du programme et d'identifier la nature de la culture existante et de la culture souhaitée.

- Mise en place du programme et changement

- Organisation du feed-back et mise en place des corrections susceptibles de mieux faire fonctionner le programme.

Notons que l'approche de R F. ALLEN ne comporte pas une véritable définition de ce qu'est la culture d'entreprise ; celle-ci est assimilée aux normes et plus généralement à des éléments observables et superficiels. De plus, les étapes définies sont très générales : diagnostic, introduction, mise en place, feed-back. Elles pourraient s'appliquer à tout type d'intervention et les difficultés associées aux spécificités de ce sur quoi on veut agir - la culture - ne sont pas du tout soulevées.

Une approche similaire dans sa démarche à celle de R F. ALLEN mais présentant un degré d'élaboration supérieur est constituée par les travaux de Vijay SATHE ( "How to decipher and change Corporate Culture ?).

Après avoir défini la culture comme le résultat de la combinaison des présupposés que les fondateurs, les leaders et les membres ont apportés avec eux d'une part et des processus d'apprentissage d'autre part, Vijay SATHE propose deux procédures :

- Une procédure de Diagnostic : afin de découvrir les croyances et les valeurs intériorisées et partagées, trois éléments doivent à ce stade être analysés : le background des fondateurs et de ceux qui les ont suivi, la manière dont l'organisation a répondu à des crises ou à des événements critiques, enfin les caractéristiques de ceux qui sont considérés comme déviants dans la culture et le traitement qui leur est infligé.

- Une procédure de changement culturel fondée sur deux séries d'actions complémentaires.

Il s'agit d'une part d'amener les membres de l'organisation à accepter un nouveau modèle de croyances et de valeurs. On va dès lors tenter d'agir sur leurs comportements, la motivation des acteurs devant être fondée sur des stimulants intrinsèques et non uniquement sur des formes extrinsèques. L'objectif poursuivi est d'amener le personnel à remettre en



question ses présupposés en lui faisant prendre conscience que ceux-ci sont inadaptés à la réalité. De plus, les managers devront s'efforcer de communiquer les nouvelles croyances et valeurs par des méthodes implicites ( diffusion d'histoires, recours à des métaphores, à des héros...) et explicites (discours, mémos .... ).

Par ailleurs, l'organisation peut favoriser le processus de changement culturel en engageant des personnes qui "correspondent à la culture souhaitée" et en renvoyant les "membres déviants" par rapport à celle-ci.

L'analyse de Vijay SATHE est intéressante à plusieurs niveaux :

- Elle intègre la notion de processus d'apprentissage à l'oeuvre dans l'élaboration d'une culture d'entreprise et met l'accent sur la nécessité d'accompagner le processus d'orientation de la culture par une action sur les comportements. Le changement culturel doit être "appris" dans le cadre d'un vécu nouveau.

- Un autre point intéressant réside dans l'importance accordée aux critères de recrutement et à la gestion du personnel. L'influence des personnalités individuelles sur le développement ou au contraire le minage de la culture d'une organisation que P. SELZNICK avait mis en évidence dès 1957 semble en effet souvent oublié par ceux qui s'intéressent au processus de changement culturel.

- Par ailleurs, lorsque Vijay SATHE indique qu'il est nécessaire d'accompagner les discours officiels par "des communications culturelles implicites", il aborde directement le problème des tentatives de gestion du symbolique..

Cependant, certains points de son analyse auraient mérité d'être approfondis.

Ainsi, la culture est définie comme le résultat d'un processus mais celui-ci n'est pas suffisamment explicité. De plus, la méthode qu'il propose pour amener les membres de l'organisation à changer leur modèle culturel s'appuie sur un postulat risqué : elle suppose en effet qu'il est possible de leur démontrer les limites du modèle existant et les avantages apportés par un changement culturel. Les aspects intériorisés, voire inconscients à l'oeuvre dans une culture d'entreprise ne semblent pas être pris en compte. Par ailleurs, si la gestion du symbolique est intégrée dans la méthode qu'il présente, peu de choses sont dites sur les spécificités et les limites éventuellement rencontrées par ce type de démarche.

De manière plus générale, les difficultés soulevées par les tentatives d'intervention sur la culture d'une organisation ne font pas l'objet d'une

réflexion très élaborée : l'auteur se contente d'indiquer que la résistance au changement culturel est fonction de l'importance du changement souhaité et de la force de la culture existante.

Les limites de l'analyse de Vijay SATHE peuvent en partie s'expliquer par la réduction à laquelle il procède du cadre conceptuel qui lui sert de base. En effet, il part de la définition de la culture d'entreprise donnée par E.SCHEIN. Ce dernier distingue trois niveaux : les productions symboliques, les valeurs et les présupposés fondamentaux. Or, Vijay SATHE semble se limiter aux deux premiers niveaux de la définition et son approche n'intègre pas une réflexion sur les mécanismes d'interaction de ces derniers avec les aspects plus inconscients de la culture. La démarche qu'il propose permet-elle réellement d'affecter les présupposés fondamentaux ? Voilà une question qu'il ne semble pas se poser.

Si les auteurs que nous introduisons dans ce chapitre sont tous convaincus de la possibilité d'opérer un changement culturel et nous proposent des méthodes pour conduire un tel processus, ils n'adoptent pas nécessairement la même définition de ce qu'est la culture d'une organisation. R F. ALLEN associait la culture à des normes, Vijay SATHE s'appuie, nous l'avons vu sur la définition donnée par E. SCHEIN, Stanley M. DAVIS, un autre spécialiste du changement culturel, s'efforce quant à lui de définir ses propres concepts à partir desquels il procède à une série de recommandations ("Managing Corporate Culture").

Il commence en effet par opérer une distinction entre les croyances qui guident les décisions - "guiding beliefs" - et les croyances associées au vécu quotidien - "daily beliefs" - Les "guiding beliefs", comme leur nom l'indique, orientent la manière dont l'organisation agit à l'extérieur, sur ses marchés ainsi que la façon dont l'organisation est dirigée. Les "daily beliefs", quant à eux, recouvrent un ensemble de règles qui orientent les comportements quotidiens. Selon S M. DAVIS, une différence essentielle marque les deux types de croyances : les premières sont tournées vers le futur et indiquent les axes de développement alors que les secondes représentent la manifestation du passé dans le présent et sont constituées de rites et de rituels accumulés. A partir de là, l'auteur propose à son tour sa méthode d'intervention fondée là encore sur quelques grandes étapes. Dans un premier temps, les "guiding beliefs" et les "daily beliefs" doivent être déterminés. L'identification de ces ensembles de croyances s'effectuera au travers d'un nombre restreint d'entretiens avec des membres de l'organisation et avec des personnes qui travaillent de manière étroite avec elle comme par exemple ses clients ou ses fournisseurs. Notons dès maintenant que l'hypothèse qui sous-tend cette approche est que les croyances sont partagées et situées à un niveau de conscience facilement accessible.

L'étape suivante consiste à établir une matrice du risque culturel qui représente les stratégies à adopter et la compatibilité des différentes stratégies possibles avec la culture. Chacune des stratégies est ainsi située dans un tableau à double entrée comportant deux axes : l'importance de cette stratégie sur le plan global et sa compatibilité avec la culture présente. A ce stade, il convient de mettre en place un groupe de réflexion qui réunit des cadres du top-management avec pour mission d'analyser et de définir les "guiding beliefs" souhaités.

Une dernière étape consistera à développer effectivement ces derniers en agissant sur certains paramètres socio-structurels tels les systèmes de récompense, le système financier, l'objectif étant de faire descendre les valeurs du haut vers le bas de la hiérarchie.

La démarche proposée par S M. DAVIS suscite plusieurs remarques :

- Elle a le mérite d'analyser en partie le lien entre stratégie et culture et de plus met l'accent sur la nécessité de prendre en compte les structures , les systèmes de gestion .... Autrement dit, elle n'isole pas le processus de changement culturel des outils de gestion "classiques".
- L'introduction de la notion de "daily beliefs" contribue à mettre en évidence le poids que peut jouer le passé sur la mise en oeuvre d'une stratégie.
- Enfin, elle affirme le caractère évolutif d'une stratégie et soulève le problème de l'interaction du passé et du futur.

Cependant, certaines limites doivent être soulignées et ce, d'autant plus qu'elles sont partagées par la plupart des approches qui s'efforcent de promouvoir des méthodes de "management culturel" :

- L'analyse présentée par S M. DAVIS ne prend pas en compte les aspects plus inconscients des phénomènes culturels. Aucune différence n'est faite entre ce qui relève d'un discours officiel auquel la majorité des membres peut ne pas souscrire et ce qui relève de l'imaginaire partagé par ceux-ci.
- S'il souligne l'importance du rôle joué par les dirigeants, la démarche qu'il recommande reste cependant trop axée sur ces derniers. Les méthodes d'implication des niveaux inférieurs font l'objet d'une étude plus superficielle.
- Enfin, les recommandations revêtent parfois un caractère un peu "simpliste". La volonté normative domine au détriment d'une analyse plus en finesse que l'existence d'un matériel très riche constitué par les expériences qu'il a menées sur le terrain devrait permettre.

Si S M. DAVIS met l'accent sur le rôle que jouent les cadres dirigeants dans tout changement culturel, Tim R.V DAVID, quant à lui, s'attache à analyser la culture des niveaux dits "inférieurs" de l'organisation ("Managing culture at the bottom" ). Il remet en question l'idée suivant

laquelle la culture d'une organisation constitue une entité homogène : des cultures différentes de la "culture managériale dominante" peuvent se former aux niveaux hiérarchiques inférieurs et dans certains cas, ces sous-cultures risquent d'être à l'origine de conflits et de menacer l'unité de l'organisation. Il est donc indispensable de "gérer" ces cultures et l'auteur nous propose à son tour tout un ensemble d'actions telles que :

- des tentatives de changement des principales valeurs
- la formation de superviseurs
- la mise en place de meilleures pratiques de travail
- la restructuration et l'enrichissement des tâches
- l'organisation de programmes de management participatif
- l'amélioration des avantages en nature
- l'amélioration des conditions physiques de travail.

Si la réflexion de Tim R. V. DAVID est intéressante par le thème même qui est abordé - le problème soulevé par l'existence de "sous-cultures" spécifiques à certains niveaux de l'organisation, elle ne comporte cependant aucune analyse du processus qui conduit à la constitution d'une telle sous-culture.

Par ailleurs, les moyens préconisés semblent avoir comme principale finalité d'améliorer les relations de l'encadrement avec la base et de permettre à celle-ci de retirer une plus grande satisfaction de son travail. En revanche, la démarche proposée ne semble pas comporter une véritable tentative d'action sur les représentations véhiculées par les sous-groupes et liées à leur expérience particulière dans l'organisation.

Les approches normatives proposant des méthodes globales de gestion de la culture en quatre, cinq, sept étapes sont très nombreuses et nous nous sommes contentés ici de présenter les auteurs les plus représentatifs de ce type de démarche.

Cette présentation resterait néanmoins incomplète si nous n'évoquions pas les travaux de Ralph KILMANN qui offrent sans doute l'une des analyses les plus complètes sur la constitution d'une culture et les actions susceptibles de la faire évoluer. R. KILMANN définit la culture comme un ensemble de valeurs et de comportements partagés et considère qu'elle constitue une énergie sociale susceptible de favoriser la mobilisation du personnel mais qui peut aussi devenir dysfonctionnelle. La culture serait le produit du système d'évaluation, des procédures, des règles formelles d'une part et des actions des fondateurs de l'autre. Or, au fur et à mesure qu'une culture se constitue, elle tend à devenir une entité en elle-même et à se maintenir même si elle est devenue dysfonctionnelle. Afin de supprimer le "gap culturel", il convient dès lors de mener une action sur la culture de l'organisation. Cette action doit être appuyée par la stratégie, la structure, les systèmes de récompense et le comportement des

dirigeants. Par ailleurs, une telle démarche sera facilitée lorsqu'un esprit favorable règne : il convient notamment que les membres soient ouverts aux changements et ne se vivent pas comme impuissants et incapables d'entreprendre une action sur la culture de leur organisation.

Un certain nombre de concepts et d'idées introduites par Ralph KILMANN, tels la notion de "gap culturel", la nécessité d'appuyer l'action sur la culture par les systèmes formels présentent un intérêt tout particulier dans le cadre de notre problématique. L'intervention culturelle apparaît en effet comme participant d'un changement plus global intégrant les structures, les systèmes de gestion et la modification des comportements des dirigeants.

Malgré tout l'intérêt des analyses présentées par R. KILMANN, elles sont marquées par une volonté normative qui limite en partie leur portée : comment ce "gap culturel" est-il perçu ? Quelles sont les difficultés concrètes qui se présentent lorsqu'on cherche à orienter la culture d'une organisation ? Quelles sont les limites rencontrées par une telle démarche ? Autant de points que les approches qui abordent le problème de l'action sur la culture d'une organisation de manière normative laissent dans l'ombre.

Si les recherches introduites jusqu'à maintenant se sont attachées à définir des démarches globales d'orientation de la culture, d'autres ont opté pour une analyse plus restreinte destinée à étudier les possibilités offertes par l'utilisation de certains instruments.

## **B) ANALYSE D'INSTRUMENTS SPECIFIQUES D'ACTION SUR LA CULTURE**

Les moyens sur lesquels il est possible de jouer pour appuyer le processus de changement culturel seraient multiples.

Il s'agit d'une part de moyens structurels. Ainsi, Jay LORSCH insiste sur la nécessité d'avoir une organisation flexible pour faciliter les processus de changement culturel. Il convient également de disposer de cadres dirigeants qui n'aient pas une affectation opérationnelle précise et de manière plus générale de solliciter en permanence la créativité et l'intelligence du personnel au travers de la mobilité organisationnelle et de la formation permanente. Enfin, il importe de recruter des nouveaux capables d'avoir un recul critique par rapport aux représentations que l'organisation a d'elle-même et de son environnement.

Les procédures de sélection et de recrutement constitueraient également des instruments d'orientation de la culture : Harry J. MARTIN ("Managing specialized Corporate Cultures") s'appuie sur l'analyse de deux cas - Lincoln Electric Company et Progressive Corporation - pour montrer comment les procédures de recrutement utilisées dans chacune des

entreprises permettent de choisir les membres les plus susceptibles de s'adapter à la culture de l'organisation. Ces procédures contribueraient dès lors à promouvoir des cultures que l'auteur qualifie de "spécialisées" c'est-à-dire qui présentent un fort degré de cohésion. Notons que si cette recherche est intéressante du point de vue de la méthode adoptée - analyse approfondie des procédures de recrutement de deux organisations - elle demeure néanmoins un peu superficielle et ne comporte pas une étude détaillée des mécanismes formels et informels de contrôle à l'entrée.

Enfin, il est possible de jouer sur la palette du symbolique en mettant en avant les valeurs désirables à travers des documents, en produisant des discours sur l'organisation et son environnement, en procédant à un réaménagement de l'espace, en tentant éventuellement d'instaurer des rites.

Ainsi, Luc BOYER, voit dans le Projet d'Entreprise un moyen de dégager des voies d'action génériques et de donner la priorité à des repères adaptés. Il identifie un certain nombre de situations où le Projet est susceptible de jouer un rôle primordial :

- Lorsque l'entreprise est en phase de croissance et que son développement se traduit par des vagues successives d'embauche de personnels, la culture de l'entreprise se voit alors réduite à un conglomérat instable de sous-cultures et la firme serait dès lors à la recherche d'une certaine identité. Le Projet constitue dans ce cadre un message unificateur qui doit favoriser le développement d'un code de comportements et d'attitudes.

- Si l'entreprise est arrivée à un tournant de son évolution en raison de modifications de structures qu'elle met en oeuvre ou qu'elle prévoit, elle se trouve alors confrontée à un problème d'adaptation interne. Le Projet permet dans ce cas de faire accepter la nouvelle politique à appliquer et d'obtenir l'adhésion de tous aux actions envisagées.

- Lorsque l'entreprise est confrontée à un défi externe qui risque de remettre en cause son développement, voire sa survie, le Projet là encore permet d'envoyer un message adapté aux circonstances et qui, en affirmant un dessein, c'est-à-dire l'expression de ce que l'entreprise veut être dans cinq ou dix ans, doit contribuer à mobiliser toutes les intelligences et les énergies pour réussir.

Ainsi, de manière plus générale, le Projet, non seulement définit le sens de l'action, les options et les choix stratégiques mais de plus prend position sur l'ensemble des valeurs qui servent de référence à l'entreprise, c'est-à-dire sur les éléments auxquels celle-ci donne sa préférence et qui guident ses choix.

Au delà de la production de discours et de l'élaboration de Chartes, d'autres tentatives de "gestion du symbolique" peuvent prendre place.

Ainsi, Harrison M TRICE et Janice M. BEYER analysent le fonctionnement des rites organisationnels ( "Using six organizational Rites to change Culture " ). Les auteurs définissent les rites comme " des activités organisées et planifiées qui ont des séquences à la fois pratiques et expressives". Les rites ne se contenteraient pas d'organiser les arrangements sociaux mais les réorganisent et les créent.

A partir de là, ils distinguent six rites à l'oeuvre dans les organisations : les rites de passage qui facilitent la transition de nouvelles recrues du statut de personnes extérieures à celui de membres du groupe, les rites de mise en valeur, les rites de dégradation, les rites de réduction des conflits, les rites d'intégration dont le but est de faire revivre des sentiments partagés afin de resserrer les liens qui unissent les membres du groupe les uns avec les autres et les rites de renouveau.

Le recours à des rites en vue de réorienter la culture organisationnelle ne serait pas chose aisée. En effet, les auteurs soulignent que les rites tendent généralement à préserver les modèles culturels traditionnels et ne constituent donc pas des vecteurs naturels du changement. Les membres d'une organisation s'attendent à une certaine continuité de leur culture. Par conséquent, pour que les rites puissent contribuer à un processus de changement culturel, ils doivent combiner des messages nouveaux avec des éléments culturels familiers et acceptés.

Harrison M. TRICE et Janice M. BEYER adoptent à ce stade une approche normative et proposent trois démarches possibles :

- modifier les rites en place en procédant à l'intégration de nouvelles valeurs,
- mettre en place de nouveaux rites qui combinent de façon volontaire des éléments de l'ancienne et de la nouvelle culture,
- éliminer les rites qui véhiculent des valeurs estimées non souhaitables.

Les études sur l'utilisation d'un instrument particulier dans le cadre d'une tentative de réorientation de la culture d'une organisation, ont le mérite de mettre en lumière des mécanismes originaux d'intervention.

La majeure partie des recherches introduites jusqu'à maintenant dans cette partie se caractérisent par une volonté normative : elles présentent les bonnes méthodes de changement culturel ou l'utilisation adéquate d'instruments spécifiques. Cette orientation normative les conduit à ne pas prendre en compte la spécificité et la diversité des organisations, ni souvent, les caractéristiques - dynamique, portée ... - des processus de changement culturel qu'il s'agit de mettre en place.

D'autres recherches ont opté pour une approche plus analytique et se sont attachées à identifier les conditions qui facilitent un processus de changement culturel et à comprendre les spécificités présentées par ce

dernier.

## **2. CONDITIONS ET SPECIFICITES D'UN PROCESSUS DE CHANGEMENT CULTUREL**

Si un certain nombre de conditions sont données, il devient possible d'initier un processus de changement culturel.

Lorsqu'un acteur, le dirigeant notamment, cherche à influencer les croyances collectives, sa possibilité d'utiliser les symboles dépendra de sa position personnelle vis-à-vis de la croyance et de la position du groupe : Thomas C. DANRIDGE est ainsi conduit à distinguer quatre modes d'adhésion à une croyance ( *The life stages of a symbol, when symbols work and when they can't* ) :

- La croyance est absolue et n'a jamais été remise en cause
- La personne admet la possibilité que quelqu'un ait une croyance différente
- La personne arrête de croire
- La personne croit sans vraiment croire mais elle croit en partie car elle a besoin de croire. La foi est dès lors liée à des politiques et à un univers symbolique collectif.

A partir de là, Thomas C. DANRIDGE construit une matrice d'interaction 4\*4 croisant le stade de croyance de celui qui cherche à influencer et le stade de croyance de celui qui répond.

Suivant les cas, l'action par les symboles est plus ou moins possible : ainsi, lorsque aucun des deux partenaires n'a conscience de l'existence de ces symboles, ces derniers ne peuvent pas faire l'objet d'une manipulation consciente. En revanche, d'autres combinaisons garantissent une possibilité élevée d'agir par des symboles. En particulier, dans la mesure où des personnes s'autorisent elles-mêmes à être influencées par des symboles (quatrième stade de croyance), il devient alors possible d'agir en utilisant ces derniers.

L'article de T C. DANRIDGE a plusieurs mérites : il introduit un concept intéressant, ce quatrième mode de croyance ( croire sans y croire parce que l'on veut croire ) qui peut être rapproché de celui établi par VEYNE pour décrire le rapport que les grecs entretenaient avec leurs mythes. La matrice d'interaction qu'il propose est, elle aussi, intéressante : elle constitue en effet une grille permettant de comprendre les mécanismes en jeu dans des actions qui intègrent le recours à des représentations symboliques.

Ses concepts présentent sans doute des difficultés quant à leur opérationnalisation mais ils développent une réflexion nouvelle sur la manière dont les modes de croyance sont susceptibles de faciliter ou de limiter une action dans le domaine du symbolique.



Une autre condition susceptible de faciliter ou au contraire de limiter les possibilités d'action sur la culture est le stade du cycle de vie de l'organisation. Les travaux de Edgar H. SCHEIN soutiennent cette hypothèse. Le concept de culture introduit par Edgar H. SCHEIN est relativement élaboré et constitue une référence pour un grand nombre de chercheurs qui s'intéressent à ce sujet. Il relève de la théorie générale de l'apprentissage et définit la culture comme le modèle de présupposés fondamentaux qu'un groupe a inventé, découvert ou développé en apprenant à faire face à ses problèmes d'adaptation externe et d'intégration interne. Les solutions proviennent initialement des fondateurs et des premiers leaders. Par la suite, le processus de découverte de solutions sera plus le résultat d'expériences interactives partagées.

Dans la mesure où la culture est constituée par des éléments largement intériorisés et de nature inconsciente, une action destinée à la changer ou du moins à la gérer pose problème. Les possibilités d'intervention sur la culture seraient fonction du stade de cycle de vie de l'organisation :

- Lorsque le groupe se forme et grandit, la culture agit comme une "colle", une source d'identité et de force : à ce stade, les possibilités d'action sur la culture sont très réduites.

- En revanche, une action est possible dans le milieu de la vie d'une organisation et souvent même essentielle dans la mesure où elle aide à la formulation de meilleurs choix stratégiques.

- Les organisations ayant atteint un stade de maturité ou de déclin, peuvent avoir besoin de changer certaines parties de leurs cultures. Ce type de changement sera toujours douloureux et dans certains cas, ne sera possible que si un nombre important de personnes attachées à la culture initiale sont remplacées.

Si les modes de croyance dominants dans l'organisation ou le stade du cycle de vie que celle-ci traverse déterminent en partie la "faisabilité d'une intervention sur la culture", cette dernière serait en réalité soumise à un ensemble complexe de conditions externes et internes.

Parmi les recherches les plus complètes sur les conditions dans lesquelles un processus de changement culturel est possible, les travaux de Craig C. LUNDBERG méritent d'être introduits. Ce dernier, en partant de l'approche sur la culture proposée par Edgar H. SCHEIN, va définir un ensemble détaillé de conditions favorables à une tentative d'action sur la culture. La mise en place d'un changement culturel serait facilitée par :

- Des conditions externes telles le degré de menaces qui pèsent sur l'organisation, la congruence de l'organisation avec son domaine

- Des conditions internes : y-a-t-il des ressources en surplus pour le changement ? Les membres de l'organisation partagent-ils le sentiment

qu'ils peuvent supporter le changement ? Y-a-t-il un niveau minimal de communication et d'interdépendance ? L'équipe dirigeante est-elle stable?

- Des pressions qui s'exercent : celles-ci peuvent être liées à une performance atypique, à une crise réelle ou perçue comme telle associée à une incertitude, à une action des actionnaires.

- L'existence d'évènements déclencheurs tels des catastrophes ou des opportunités présentées par l'environnement, des révolutions internes ou externes, des crises managériales.

Ainsi, si un certain nombre de conditions sont données, un cycle de changement complexe et cyclique pourra prendre place.

Craig C . LUNDBERG effectue également une analyse poussée des processus de changement culturel en distinguant les outils d'intervention sur chacun des différents niveaux de la culture de l'organisation : les artéfacts, les perspectives, les valeurs et les présupposés. Les plans d'action du changement culturel constituent donc des combinaisons d'intervention sur chacun des quatre niveaux de la culture de l'organisation.

Notons que la démarche de Craig C. LUNDBERG est particulièrement intéressante dans la mesure où elle s'efforce d'élaborer des concepts, de penser les relations entre ceux-ci et qu'elle allie une approche analytique avec une préoccupation pratique tout en reconnaissant l'existence d'éléments non encore déterminés dans la matrice Plans d'action /Niveaux de la Culture.

Au delà du problème des conditions susceptibles de favoriser un processus de changement culturel, une autre question importante concerne les caractéristiques d'un tel processus et sa portée réelle.

Le changement culturel constituerait un processus graduel et limité.

Ainsi, C . SIEHL montre, à travers l'étude d'un cas qu'il est possible de changer l'expression de valeurs plus ou moins présentes, mais qu'il est plus difficile de changer radicalement de système de valeurs. Elle s'appuie sur l'analyse d'une entreprise - L.S.I - qui fabrique des micro-ordinateurs à la Silicon Valley. Cette entreprise vit une phase de transition d'une étape entrepreneuriale, créative, à une étape de croissance et de formalisation. L'étude commence au moment où le fondateur part et l'entreprise est réorganisée. Une division en deux régions est opérée.

Le Directeur de la Région Ouest tente de gérer la culture dans sa zone et cherche plus particulièrement à mettre en place trois "valeurs" :

- \* s'attacher à des clients importants pour une longue période
- \* agir de manière professionnelle
- \* être responsable vis-à-vis du reste de l'entreprise.

Deux séries d'enquêtes sont effectuées : chaque employé est interrogé deux fois : une première fois juste avant la réorganisation, la deuxième

interview prend place six à huit mois plus tard.

Les résultats obtenus montrent qu'au bout de six mois, chaque employé est capable d'articuler le sens des deux premières valeurs dans ses propres termes et de les adapter à son domaine d'action particulier. De plus, les employés indiquent un niveau d'implication personnelle par rapport à ces valeurs qui est Moyen/Elevé. En revanche, les employés montrent un niveau d'implication bien moindre vis-à-vis de la troisième valeur.

Par ailleurs, les changements de comportements furent également analysés et confirmèrent les conclusions précédentes. En fait, les employés considéraient que les deux premières valeurs étaient "portées par l'entreprise" alors que la troisième valeur rentrait en contradiction avec la croyance partagée concernant la valorisation de l'effort individuel: ce dernier avait toujours été promu. C. SIEHL suggère alors que, s'il est possible de faire évoluer des valeurs déjà en partie présentes, il est beaucoup moins aisé de développer des valeurs radicalement nouvelles.

L'étude qui vient d'être introduite, présente certaines limites. Elle analyse un aspect très particulier du processus de changement culturel : la mise en place de trois valeurs. Par ailleurs, l'intervalle de temps au cours duquel se déroule l'étude semble un peu court et il aurait été souhaitable de procéder à des diagnostics ultérieurs. Cependant, la démarche et les résultats sont très intéressants. Elle s'efforce en particulier de mesurer des changements et les indicateurs utilisés - observation des comportements, transcription des valeurs dans le vocabulaire et le domaine d'action propre - semblent tout-à-fait pertinents.

Ses conclusions définissent une conception incrémentale du changement culturel : le dirigeant peut modifier légèrement la trajectoire d'une culture mais il ne peut pas la changer.

L'entrepreneur disposerait donc d'une marge de manoeuvre même si celle-ci est limitée. Andrew M. PETTIGREW, après avoir défini la culture d'une organisation comme un système de sens publiquement et collectivement accepté et qui fonctionne pour un groupe donné à un moment donné, procède à une analyse du rôle que peut jouer l'entrepreneur dans la constitution et l'orientation de la culture organisationnelle. Cette dernière constitue une source d'engagement des membres et ne peut exister que s'il y a une vision, c'est-à-dire un système de croyance et de langage qui donne à l'organisation une texture et une cohérence.

Reprenant l'étude de PONDY, Andrew M. PETTIGREW indique que le leader peut créer des mots pour expliquer et ordonner l'expérience collective ce qui lui permet de contribuer à l'établissement de l'identité collective. Des processus tels le recours à un vocabulaire spécifique, l'adoption d'une forme d'habillement idéosyncratique, les modes de recrutement, vont renforcer cette identité. Les mythes jouent également un rôle dans la mesure notamment où ils participent au contrôle que l'entrepreneur exerce

sur l'organisation.

L'action de la culture apparaît dès lors comme un processus susceptible d'être orienté par le dirigeant dont la marge de manoeuvre reste cependant limitée.

Le rôle joué par les dirigeants et en particulier par les fondateurs dans le processus de création et de changement d'une culture est mis également en évidence par les recherches de J. MARTIN, S.G. SITKIN et M. BOEHM. Ceux-ci ont tenté de mesurer l'impact de l'action du fondateur dans la trajectoire d'évolution d'une culture organisationnelle. Ils ont mené une étude dans une entreprise d'électronique de la Silicon Valley qui traversait une phase de forte croissance en collectant des informations sur l'histoire de l'organisation auprès du fondateur et d'autres groupes d'employés. Une enquête a ainsi été conduite auprès de 64 personnes afin d'identifier les thèmes partagés par le fondateur et les employés et ceux uniquement portés par les employés. Il est apparu que si le dirigeant influençait partiellement les représentations du personnel, sa capacité d'action est cependant limitée. D'une part, son influence est plus grande sur les personnes avec lesquelles il est le plus en contact, c'est-à-dire les cadres dirigeants. De plus, des sous-cultures se développent et induisent des points de vue différents entre les dirigeants et les employés. Plusieurs explications sont dès lors avancées pour rendre compte de l'essor de sous-cultures en partie différenciées :

- La différence des tâches accomplies conditionnerait des perceptions différentes

- L'organisation, au moment où l'étude prend place, aborde le passage de la phase de création à la phase de développement. Or, l'interprétation des problèmes varie : le fondateur a tendance à mettre en avant les insuffisances des individus alors que les employés dénoncent le manque de procédures.

En élargissant le problème, les auteurs parviennent à la conclusion que le choix d'action d'un fondateur est limité par le stade d'évolution de l'entreprise vers la bureaucratie. Cependant, ce choix, même limité, peut avoir un grand impact sur l'évolution de la culture de l'entreprise.

La notion de culture organisationnelle et le problème de l'action sur celle-ci ont suscité un grand nombre de travaux en particulier depuis le début des années 80. Ils n'ont pas fait ici l'objet d'une présentation exhaustive. L'objectif de la troisième partie de cette revue de la littérature était d'introduire les recherches dans ce domaine qui nous ont semblé les plus représentatives ou les plus intéressantes. Les angles d'approches adoptés par les chercheurs sur ce sujet sont, nous l'avons vu, différenciés : si certains s'efforcent de proposer des méthodes de "management de la

culture", d'autres s'attachent plutôt à dégager les spécificités d'un processus de changement culturel, à mieux comprendre le rôle susceptible d'être joué par les dirigeants ou les fondateurs dans un tel processus ou bien encore à identifier les conditions qui facilitent ou freinent ce type de démarche.

L'analyse des diverses études menées sur le "changement culturel" révèle cependant un certain nombre d'insuffisances.

Rares sont celles qui s'efforcent de développer un véritable concept de ce qu'est la culture d'une organisation. Certaines partent d'une définition très générale, par exemple les valeurs partagées. D'autres définissent une liste d'éléments - rites, héros, mythes ... - constitutifs d'une culture mais n'effectuent pas une analyse de ces divers éléments, de leur cohérence interne et de leur dynamique.

Par ailleurs, la plupart des approches présentées ci-dessus n'intègrent pas une analyse des rapports que la Culture entretient avec la Stratégie de la firme, ses structures, ses règles et procédures, ses processus de décision. Enfin, les démarches adoptées ne donnent pas entière satisfaction dans la mesure où elles supposent souvent une réponse au problème. Les approches de type normatif ont tendance à présupposer que la culture peut et doit être gérée. Des méthodes sont alors proposées parfois illustrées d'exemples. D'autres s'efforcent de construire des grilles d'analyse plus élaborées mais leur démarche part généralement d'une recherche théorique et il n'y a pas d'étude empirique sur le processus de changement culturel : des analyses telles celles de C. SIEHL qui s'efforcent de tirer des conclusions à partir de l'étude de cas réels sont rares.

Enfin et surtout, aucun des travaux présentés jusqu'à maintenant n'aborde explicitement la question du "changement organisationnel global".

Les recherches introduites dans la première partie de cette revue de la littérature s'intéressent aux actions et processus d'adaptation des structures et des systèmes de gestion. Si les modèles les plus élaborés tel celui de GALBRAITH et NATHANSON mettent effectivement en évidence comment des évolutions environnementales et stratégiques conditionnent des changements spécifiques dans les structures, les systèmes d'information et de décision et les politiques du personnel, ils n'abordent cependant pas les tentatives pour orienter indirectement les attitudes et les comportements des membres d'une organisation au travers d'outils relevant d'une "gestion du symbolique". Plus encore, les études évoquées dans la première partie ignorent l'existence de phénomènes collectifs d'ordre affectif qui orientent les comportements et attitudes au même titre que les règles du jeu définies par les structures, les procédures, les systèmes d'évaluation ....

Les travaux introduits dans la troisième partie, quant à eux, sont focalisés sur les processus d'orientation de la culture organisationnelle. Mais ils ont souvent tendance à isoler ces derniers et à ne pas prendre en compte les interactions qu'ils sont susceptibles d'entretenir avec les structures et autres caractéristiques formelles de l'organisation.

Or, nous avons vu dans la deuxième partie de cette analyse de la littérature que les comportements et attitudes des membres d'une organisation étaient influencés par des paramètres formels - division des tâches, mécanismes de coordination, règles de circulation des informations, systèmes de contrôle, politiques du personnel - et par des éléments plus intangibles qui reposent sur le développement dans le temps d'un imaginaire partagé. A partir de là, il est logique de supposer que, lorsqu'une organisation voit son environnement au sens large évoluer et que, éventuellement, des réorientations stratégiques deviennent nécessaires, elle soit conduite à revoir ses modes de fonctionnement internes et à procéder à une action globale visant à redéfinir son contexte organisationnel. Comment se met en place un tel processus ? Quelles sont les spécificités d'une action de changement organisationnel global ? Quel en est son impact ? La partie qui suit présente quelques travaux qui se sont efforcés d'analyser des processus de changement organisationnel.

.

## **IV) LE PROCESSUS DE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL**

Quelques auteurs se sont intéressés aux spécificités d'un processus de changement organisationnel. La plupart d'entre eux se sont appuyés sur des études longitudinales pour essayer de mieux cerner la dynamique interne d'un processus de changement. Les changements qu'ils étudient ne sont pas tous d'égale ampleur : si certains traitent du changement dans l'organisation de la production, d'autres évoquent des changements beaucoup plus vastes incluant des modifications structurelles importantes et des évolutions majeures dans la culture organisationnelle. Cependant, au-delà de ce trait distinctif, un grand nombre de points communs les rapprochent. Ils ont été conduits à aborder d'une façon ou d'une autre les thèmes suivants :

- Qu'est-ce qui est à l'origine d'un changement organisationnel ? Quels sont les facteurs qui favorisent ou au contraire qui freinent la décision d'entreprendre une démarche de changement ? Quels sont les acteurs impliqués ?
- Comment se caractérise le déroulement d'un processus de changement ? Des étapes peuvent-elles être distinguées ? Quel est le rythme du changement ? Qu'est ce qui est modifié ? Quelles sont les avantages retirés du recours à des méthodes participatives destinées à associer le personnel au processus de changement ? Quels sont les phénomènes d'ordre politique à l'oeuvre ?
- Quels sont les résultats obtenus ? Quelles sont les limites rencontrées?

Nous allons donc nous efforcer de présenter dans cette partie les travaux qui nous ont semblé les plus intéressants, les plus représentatifs et ceux dont les apports pour cette recherche ont été les plus grands. Encore une fois, l'objectif n'est pas ici de dresser une liste exhaustive.

Par ailleurs, nous structurerons cette partie autour des trois principaux thèmes abordés - les origines, les modalités et les résultats d'un processus de changement - , en tentant pour chacun d'eux d'analyser les apports respectifs des différents auteurs retenus.

### **1. LES ORIGINES D'UN PROCESSUS DE CHANGEMENT**

Un processus de changement organisationnel, surtout lorsqu'il est important ne sera entrepris que s'il y a des pressions externes et internes considérables.

Les pressions externes trouvent leurs sources dans l'environnement de

l'organisation.

A. PETTIGREW a conduit une très importante recherche sur l'initiation et la mise en oeuvre de changements du style de management, de la structure, de la stratégie et de la culture organisationnelle dans une grande firme : le groupe ICI. Il s'est appuyé sur la collecte d'un nombre considérable de données comparatives et longitudinales : cinq unités d'analyse furent retenues et suivies en partie au travers d'études documentaires et en partie grâce à des interviews entre 1960 et 1983 : les divisions Agriculture, Pétrochimie, Plastiques, mond et le Siège.

Il constate que parmi les facteurs qui sont à l'origine des processus de changement, ce qu'il appelle le "contexte extérieur", c'est-à-dire l'environnement politique, économique ainsi que les caractéristiques du secteur d'activité de la firme, joue un rôle fondamental dans l'initiation du changement stratégique. En effet, l'absence d'une pression économique suffisante limiterait la possibilité d'un tel changement dans la mesure où il n'y a pas cette incitation au changement provoquée par un sentiment d'insatisfaction avec la situation présente. C'est ainsi qu'il montre comment les deux périodes qu'il identifie comme révolutionnaires dans le développement d'ICI furent associées à des changements dans l'environnement : des baisses d'activité en 1958 et en 1961 d'une part et la récession de 1980/1983 dans l'autre cas. Ainsi, la fin des années 50 est marquée par la disparition des cartels protecteurs, l'apparition de nouveaux concurrents dans l'industrie, une intensification et une internationalisation de la concurrence avec la pénétration par les USA des marchés européens, la diminution du prix des produits chimiques, l'augmentation des coûts salariaux et par conséquent une diminution des marges.

Des constatations similaires sont effectuées par H. LEVINSON dans le cadre des travaux qu'il a menés sur la revitalisation d'une Bureaucratie. En reprenant les analyses de M. CROZIER ( "Le Phénomène Bureaucratique " ), H. LEVINSON caractérise une bureaucratie par les quatre traits suivants :

- L'existence de règles impersonnelles qui définissent très précisément les tâches de chaque employé dans chaque type de situation
- Une centralisation élevée des décisions
- Une stratification hiérarchique forte qui isole chacun des niveaux, chaque strate tendant à développer des normes fortes pour contrôler le comportement de ses membres
- Le maintien de zones d'incertitude qui permettent aux quelques individus qui les contrôlent de détenir un pouvoir stratégique.

Dans un système bureaucratique, lorsque des conflits se manifestent, ils sont résolus par l'établissement de règles supplémentaires et une élévation du niveau de décision. En s'efforçant d'évoluer, une organisation bureaucratique tend au contraire à devenir "encore plus bureaucratique".



Les analyses de M. CROZIER, reprises par H. LEVINSON impliquent qu'une Bureaucratie ne peut entreprendre un processus de changement que lorsque les pressions de l'extérieur et de l'intérieur sont suffisamment fortes. Il s'appuie sur l'exemple d'une opération de "revitalisation" à laquelle il participa au "Department of State" et indique que le lancement d'une telle démarche a été rendu possible grâce à la coexistence de ces pressions externes et internes.

L'importance que jouent les caractéristiques de l'environnement dans l'initiation d'un processus de changement est également soulignée par Jeremy F. DENT dans la très intéressante étude qu'il a conduit dans une firme baptisée "European Railways". Cette firme résulte de la nationalisation en 1940 de plusieurs compagnies ferroviaires qui avaient pendant longtemps bénéficié dans leur zone géographique d'activité d'une situation de monopole. Ces compagnies se caractérisaient par ailleurs de modes de fonctionnement bureaucratiques avec des règles et des procédures clairement définies, des systèmes de planification formels ....

En 1970, "European Railways" est une organisation bureaucratique, peu préoccupée des problèmes commerciaux avec une "culture ferroviaire", c'est-à-dire un ensemble de croyances selon lesquelles l'objectif de la firme est de faire circuler des trains, où les problèmes logistiques et techniques sont considérés comme les problèmes nobles et dignes d'intérêt et les considérations financières comme secondaires. L'absence de préoccupations commerciales se justifiait par l'interprétation du rail comme un service social.

Or, à partir de 1980, la firme entreprend un vaste processus de changement dont les origines là encore peuvent en partie être attribuées à une évolution dans son environnement. La politique gouvernementale devint plus rigoureuse. Les objectifs sociaux cessèrent de constituer un critère légitime pour obtenir l'appui des pouvoirs publics. Dès lors, des pressions gouvernementales commencèrent à s'exercer : une efficacité plus grande était désormais attendue.

Si des pressions externes contribuent à provoquer le développement d'un processus de changement, elles s'accompagnent généralement de pressions internes. Ainsi, dans le cas qui vient d'être évoqué, des personnes "extérieures" furent recrutées pour occuper le poste de "Business Directors". Ceux-ci représentèrent une source de pressions internes considérable qui là encore permit le processus de changement.

De même, des pressions internes, c'est-à-dire provenant du personnel et de l'équipe dirigeante, se sont exercées dans l'exemple de "Department of State" analysé par H. LEVINSON. Ainsi, en 1969, une nouvelle équipe dirigeante prit la tête de ce département avec pour mission d'entreprendre une réforme afin d'adopter les pratiques de management modernes.

Parallèlement, des pressions en faveur d'un changement avaient déjà commencé à se manifester chez le personnel comme l'avait montré une enquête effectuée en 1966.

Plus généralement, les structures, la culture et les phénomènes politiques à l'oeuvre dans l'organisation jouent également un rôle déterminant. A. PETTIGREW montre que, à l'origine des réorientations stratégiques d'ICI, il n'y a pas seulement des événements économiques externes, mais aussi les processus de perception, de choix et d'action qui influencent les perceptions de l'environnement de la firme, les structures, la culture et les systèmes de pouvoir et de contrôle.

Ainsi, pour que des changements stratégiques prennent place, il ne suffit pas que des changements objectifs se produisent dans l'environnement : le rôle du leadership est aussi fondamental. Ce dernier va redéfinir les concepts de ce qu'est la stratégie de l'entreprise et va utiliser et transformer les structures, les cultures et les processus politiques de manière à attirer l'attention sur les écarts de performance qui résultent du changement de l'environnement. L'action du dirigeant consistera à amener l'organisation à créer un nouveau modèle d'adaptation entre son caractère interne, sa stratégie, sa structure et les nouvelles caractéristiques de son environnement. Par conséquent, une condition essentielle à la mise en place d'un tel processus est l'existence d'un leader porteur d'une vision et qui va utiliser son imagination et sa vitalité pour promouvoir le changement stratégique.

Si les pressions exercées par le personnel, par une équipe dirigeante, par un leader, jouent un rôle important pour initier un processus de changement, les caractéristiques culturelles et structurelles sont également déterminantes. Ainsi que le souligne A. PETTIGREW, les structures et les cultures organisationnelles peuvent faciliter ou inhiber les processus de construction d'une vision, d'identification de problèmes, de partage de l'information, d'orientation de l'attention et de résolution de problèmes. Or, ces processus sont nécessaires pour créer le changement.

Cette idée est également avancée par R.M. KANTER. Les structures et les cultures intégratives favoriseraient en effet le processus de changement alors que que les structures et les cultures segmentaires constituent des contextes inadéquats pour permettre à certains types de changement de se matérialiser. En effet, l'auteur, à partir d'une série d'enquêtes menées auprès d'une cinquantaine d'entreprises américaines et d'études plus approfondies sur dix entreprises, montre comment le contexte organisationnel peut susciter un plus ou moins grand esprit d'initiative : certaines caractéristiques organisationnelles stimuleraient l'organisation ou au contraire la décourageraient. L'esprit "entrepreneurial" à l'origine des innovations est associé à une façon particulière d'aborder les problèmes : le mode "intégratif". Les structures et les cultures

intégratives offrent en effet trois conditions qui favorisent l'innovation :

- Un climat général et diffus qui encourage le changement
- Des processus de management qui favorisent la circulation du pouvoir et l'accès au pouvoir
- Des mécanismes intégratifs qui permettent une fluidité des frontières verticalement et horizontalement ce qui rend possible la circulation de nouvelles idées et la possibilité pour ces idées d'être présentées, soutenues et traduites en plans d'action.

A l'opposé, les cultures et les structures segmentées, se caractérisent par une division importante des fonctions et des niveaux ; les idées et les problèmes sont très compartimentés ; l'information est tenue secrète. Dans un tel cadre, l'innovation et le changement sont difficiles à conduire. Dès qu'un problème apparaît, on s'efforce de l'isoler et de le circonscrire.

Si l'existence de pressions externes associées à des évolutions de l'environnement de l'organisation, de pressions internes exercées par une équipe dirigeante, les caractéristiques des structures et des cultures organisationnelles .... constituent autant de facteurs susceptibles d'être à l'origine d'un processus de changement, il convient maintenant de se pencher sur celui-ci, sur sa dynamique et ses modalités.

## **2. LES CARACTERISTIQUES D'UN PROCESSUS DE CHANGEMENT.**

### **A) LE RYTHME DES CHANGEMENTS : REVOLUTIONS ET AJUSTEMENTS**

Si les auteurs présentés dans la première partie de cette revue de la littérature analysent le développement d'une firme comme une succession de stades ( CHANDLER, SCOTT, WRIGLEY.... ), leur approche tend, nous l'avons vu, à être en partie normative. Suivant l'auteur, trois ou quatre stades de développement sont définis, caractérisé chacun par une stratégie et une structure donnée. Ainsi, la firme passe d'un stade au suivant, le processus qui donne lieu à ce passage n'étant pas spécifiquement étudié.

Une vision différente se dégage des travaux réalisés par MINTZBERG et par MILLER. Les organisations traverseraient des périodes d'évolutions et de révolutions. Ainsi, MINTZBERG, à partir de deux études longitudinales, l'une portant sur la guerre du Vietnam et l'autre consacré aux changements stratégiques chez Volkswagen, constate que les stratégies ne changent pas de manière continue : les réorientations stratégiques se produisent de manière soudaine et sont ensuite suivies de périodes de continuité.

MILLER, quant à lui, distingue les changements évolutifs qui sont partiels

et graduels des changements révolutionnaires où un grand nombre de paramètres organisationnels sont modifiés de manière radicale. Ainsi, les organisations connaîtraient des périodes de stabilité ponctuées par des interruptions révolutionnaires.

Cette thèse est confirmée par la recherche menée par A. PETTIGREW à ICI : à partir de l'analyse du développement d'ICI de 1950 à 1984, il arrive à la conclusion que les changements ont tendance à se produire par "blocs" séparés par de longues périodes au cours desquelles l'impact des changements révolutionnaires mis en place est absorbé et où il apparaît progressivement que d'autres changements sont devenus nécessaires.

Les systèmes bureaucratiques, du moins ceux observés par M. CROZIER en France, quant à eux, ignoreraient les changements progressifs : ce n'est que lorsque le décalage entre l'environnement et les modes de fonctionnement interne sont devenus trop grands que l'organisation change tout-à-coup sous la pression d'une situation de crise.

### **B) CE QUI CHANGE**

Ces changements révolutionnaires seraient marqués par une évolution importante des priorités stratégiques, des structures, du style de management et de la culture organisationnelle.

Ainsi, dans les périodes de changement radical observées par A. PETTIGREW, on aurait assisté à des changements de stratégie, de structure et d'idéologie. Les changements structurels se sont mis en place de manière cumulative dans une courte période de temps, les changements stratégiques quant à eux ayant émergé plus lentement après que les changements structurels aient été introduits.

Par ailleurs, il y aurait également eu un changement de leadership avec une nouvelle équipe dirigeante.

Il s'agit donc par conséquent d'un véritable changement dans l'architecture de l'organisation pour reprendre l'image développée par R. M. KANTER. Conduire un processus de changement suppose la capacité de visualiser une nouvelle réalité et de la traduire en termes concrets.

A un moment donné dans une organisation, plusieurs tendances ou activités peuvent coexister. Les plus importantes sont appelées "la stratégie" ou "la structure" ou "la culture" de la firme. Mais d'autres activités peuvent s'écarter de cette tendance centrale. Si un nouveau modèle qui met l'accent sur d'autres activités est conceptualisé, on pourra alors considérer que l'organisation a changé. Le changement consiste donc en une cristallisation de nouvelles possibilités d'action (nouvelles politiques, nouveaux comportements ..) fondée sur des modèles reconceptualisés de l'organisation. L'architecture du changement comprend

la construction de nouveaux modèles ou la reconceptualisation des anciens pour permettre à des actions nouvelles et plus productives de prendre place.

Il est ensuite nécessaire de s'assurer que les mécanismes qui permettent aux nouvelles possibilités d'action de s'exprimer existent bien. Les actions impliquées par les changements doivent en effet être concrétisées dans les procédures, les structures, les canaux de communication, les modalités d'évaluation et de récompense.

Les comportements des gens dans une organisation sont influencés par la place qu'ils occupent dans la structure et par les modèles que ces structures impliquent. Lorsque les structures qui servent de contexte à un changement subissent également des modifications, alors il est possible de dire que le changement en question a été institutionnalisé. Il fait désormais partie des pratiques légitimes et il est appuyé par les autres aspects du système.

Un certain nombre de pratiques intégratives peuvent contribuer à faire assimiler l'innovation. Ainsi, des changements au niveau de la formation et de la communication sont importants : les gens ont besoin d'apprendre à utiliser ou à incorporer telle nouvelle pratique ou méthode ou opportunité. De plus, il est important que les systèmes de récompenses soutiennent les nouvelles pratiques. Ils permettent en effet de les faire connaître.

Afin d'appuyer les nouvelles structures, d'autres structures doivent être modifiées en conséquence telles les circuits d'information, la répartition des responsabilités, l'organisation des réunions formelles et les personnes qui y participent.

Enfin, les nouvelles pratiques peuvent être utilisées comme bases pour sélectionner les gens qui vont travailler dans l'organisation : sont-ils capables d'utiliser ces nouvelles méthodes ....

Par conséquent, le changement organisationnel impliquerait une action cohérente sur plusieurs paramètres organisationnels : les structures, les politiques de formation, de communication, de recrutement .... L'analyse effectuée par RM. KANTER met en évidence un changement relativement global.

De façon comparable, l'étude menée par J. DENT chez "European Railways" illustre un processus de changement dans le cadre duquel plusieurs caractéristiques organisationnelles ont été modifiées.

Le système de Planification fut revu : les "Business Directors" qui comme nous l'avons vu, avaient été recrutés pour promouvoir les préoccupations financières et commerciales furent habilités à fixer des objectifs et en particulier des objectifs financiers aux Régions, celles-ci devant désormais définir des actions pour atteindre ces objectifs.

Les procédures à suivre pour les décisions d'investissement furent également modifiées. Auparavant, les Directeurs Régionaux disposaient

d'une large autonomie pour les décisions d'investissement. Le nouveau système imposa que les demandes d'autorisation soient signées par les "Business Directors" et ceux-ci disposèrent désormais d'un droit de veto qu'ils utilisaient lorsque les propositions étaient jugées non pertinentes du point de vue économique. L'élaboration des budgets et leur suivi fut également révisée. Les budgets de chaque région sont analysés par les "Business Directors" qui participent aussi à leur suivi.

L'ensemble des changements introduits dans les systèmes formels ont permis aux "Business Directors" d'imposer progressivement une logique économique. Dans ce cas également, les changements observés portent sur plusieurs paramètres organisationnels : les structures - création de la fonction de "Business Director" - , le système de planification, le système budgétaire, les procédures d'investissements ....

Si les changements introduits ont affecté les paramètres formels de l'organisation, le processus mis en oeuvre est plus vaste puisqu'il tente également de toucher les croyances, les représentations partagées : la culture de l'organisation.

Ainsi, J. DENT souligne l'importance des événements symboliques. Parallèlement aux changements dans les systèmes formels, un certain nombre d'événements eurent lieu dont le poids symbolique fut considérable et dont on parla beaucoup aussi bien dans les documents formels que dans les discussions informelles. Par exemple, les "Business Directors" firent pression pour que la localisation des locomotives se fasse en fonction de critères économiques : certains trains furent par conséquent déplacés.

Un autre événement concernait l'équipement de signalisation. Des trains plus rapides allaient être mis en circulation et généralement ceci s'accompagnait d'un renouvellement du matériel de signalisation. L'analyse des "Business Directors" montra que ce remplacement n'était ni nécessaire ni économique et là encore ils eurent gain de cause. Enfin, une troisième décision affectant les horaires des trains constitua un événement à fort poids symbolique.

Ces événements ont permis en effet de redéfinir la nature des décisions ferroviaires en les transformant en décisions financières. Ils ont constitué de nouveaux symboles à travers lesquels les gens ont donné un sens à leurs activités quotidiennes. A travers ces événements, la logique économique portée par les "Business Directors" fut progressivement reliée à un nombre croissant de problèmes. Ils ont permis de réinterpréter les décisions et les actions quotidiennes. Les activités organisationnelles ont acquis une nouvelle signification.

A. PETTIGREW souligne lui aussi l'importance de la "gestion du sens" dans un processus de changement organisationnel. La "gestion du sens" peut être définie comme un processus de construction de symboles et d'utilisation

de valeurs destiné à légitimer ses propres idées et actions et à ôter leur légitimité aux idées et actions des opposants. Les notions de langage, de mythes, de symbolique permettent de rendre compte de ce processus. Ainsi, le langage crée un ordre et une cohérence dans des périodes de confusion et de transition. Des mots appropriés au contexte peuvent être utilisés pour légitimer de nouvelles idées ou pour donner un second souffle à des pratiques déjà établies mais menacées.

Plus généralement, l'un des principaux rôles du leadership serait de gérer le processus au cours duquel l'organisation se transforme en institution.

P. SELZNICK distingue ainsi l'organisation qui se caractérise par un système formel de règles et d'objectifs d'une institution définie comme un produit naturel de besoins et de pressions sociales, un organisme réactif et évolutif. Le processus d'institutionnalisation est long et difficile. L'existence de ces "images de soi-même" qui se développent et se transmettent rendent l'organisation plus homogène et facilitent de façon importante la communication. Si l'identification affective avec l'organisation peut accroître l'effort quotidien en particulier dans les moments de crise, ces engagements sont cependant coûteux : ils limitent en effet la capacité de l'organisation à survivre dans de nouvelles conditions, dans la mesure où l'organisation devient habitée par "a concern of maintenance", c'est-à-dire par la volonté de préserver le caractère unique du groupe. Il importe donc, et c'est là la principale mission du leadership, de gérer le processus d'institutionnalisation, c'est-à-dire de dépasser la problématique de l'efficacité pour créer un organisme social capable de remplir cette mission. Le leadership doit donc être capable d'interpréter le rôle et la personnalité de l'entreprise, de percevoir et de développer des modèles de pensée et de comportement et de trouver des moyens de communication qui permettent l'inculcation de perspectives générales plutôt que partielles. Son rôle est d'autant plus capital dans les périodes de changement que l'une des principales difficultés susceptibles d'être alors rencontrées est liée à la volonté de préservation de ce qui fait la spécificité de l'entreprise.

L'art du changement résiderait en fait dans la capacité à construire et reconstruire en permanence la compréhension qu'ont les participants des événements de manière à rendre possible la nouvelle étape : telle est l'analyse qui nous est proposée par R.M. KANTER.

En effet, lorsqu'on essaye de reconstruire comment une entreprise est passée de l'état A à l'état B, on suppose qu'il y a eu un moment I et un moment II. En réalité, au moment où tel changement est institutionnalisé, un certain nombre d'autres changements ont déjà eu lieu qui ont préparé le processus officiel de décision. L'architecture du changement exige une prise de conscience des fondations, les bases dans la préhistoire, qui ont rendu la construction possible.

La question du commencement est un des problèmes qui peut distordre la manière dont on rend compte des changements. Un autre problème est plus complexe : il s'agit de la réécriture de l'histoire organisationnelle, celle-ci faisant elle-même partie du processus d'innovation et de changement. Les événements réels, tels qu'ils peuvent être perçus par un observateur extérieur sont présentés de manière souvent très différente dans les compte-rendus publics rétrospectifs. La reconstruction elle-même est au service de certaines finalités organisationnelles. Ainsi, si la mise en oeuvre de ces changements exige l'implication de nombreuses personnes, des distorsions bien intentionnées peuvent apparaître dans les comptes-rendus officiels :

- 1) Les initiatives individuelles sont présentées comme collectives.
- 2) Les premiers événements et personnes disparaissent à l'arrière plan pour laisser la place à des événements et à des personnes intervenus par la suite : les comptes-rendus de changements s'efforcent de mettre en lumière les acteurs dont les actions sont les plus nécessaires au développement de telle étape du changement à un moment donné.
- 3) Les conflits initiaux se transforment en consensus.
- 4) Les alternatives également plausibles disparaissent au profit de choix "évidents".
- 5) Les accidents, les incertitudes .... disparaissent et laissent la place à des stratégies clairement définies. L'avantage de définir une direction claire, même si l'on est presque arrivé à destination, est de favoriser un engagement général vis-à-vis de la voie retenue.

Tout ceci apporte un élément important de compréhension de l'essence même du processus de changement. Le changement organisationnel est constitué en partie d'une série de constructions émergentes de la réalité, qui incluent une révision du passé, de manière à répondre aux exigences de nouveaux joueurs et de nouvelles demandes. Les leaders sont susceptibles de jouer un rôle clé dans cette démarche.

Les leaders forts créent une vision d'un futur possible qui leur permet à eux-mêmes et aux autres de voir plus clairement les étapes à franchir. Souvent, la formulation par le Comité de Direction d'une stratégie explicite permet de légitimer les actions initiales et d'en définir des nouvelles plus rapidement.

La nouvelle stratégie définie permet d'intégrer les nouveaux produits, méthodes, structures dans des plans officiels. Ainsi que le souligne KARL WEICK, les plans constituent des symboles, des jeux (tester l'implication des gens ), et des prétextes d'interaction ( occasions pour des populations différentes de communiquer).

Afin de promouvoir une certaine vision du futur, les leaders ont la possibilité de s'appuyer sur des philosophies organisationnelles ou des listes de sept ou huit principes de management. Celles-ci permettent de



stimuler l'équipe dirigeante et parfois des groupes d'employés, de les faire discuter sur ces phrases qui représentent une vision partagée. Cette étape est importante notamment dans les cas où les changements commencent par des pressions de l'environnement et sont subis par l'organisation. N'importe quelle stratégie, aussi brillante soit-elle risque de ne pas être complètement mise en oeuvre sans une personne avec du pouvoir pour la promouvoir. Les "pionniers" la promeuvent en la répétant, en mentionnant la nouvelle idée ou la nouvelle pratique à chaque occasion. Le rôle des pionniers n'est pas seulement de parler de la nouvelle stratégie mais de manipuler les symboles qui démontrent l'engagement de l'organisation vis-à-vis de cette stratégie. Les outils qui peuvent être utilisés pour signifier une réorientation de l'attention de l'organisation sont : les points mis à l'ordre du jour des réunions, les niveaux hiérarchiques auxquels les personnes responsables de la nouvelle initiative doivent rendre compte ....

Les processus de changement organisationnel décrits dans ces recherches apparaissent donc comme des processus globaux qui intègrent non seulement une action sur les divers paramètres formels mais aussi qui visent également la manipulation de symboles destinés à signifier et promouvoir le changement.

Comment se met en place ce processus de changement global ? S'agit-il d'une démarche planifiée ? Ou progressivement définie ? Quels en sont les principaux acteurs ?

### **C) LA CONDUITE DU CHANGEMENT : PLANIFICATION ET OPPORTUNISME**

La conduite d'un changement stratégique ne peut se résumer à une suite automatique d'étapes préétablies. J.B. QUINN suggère que le changement stratégique doit procéder d'une démarche qu'il baptise l'incrémentalisme logique suivant laquelle les dirigeants procèdent de manière progressive et incrémentale et partent de concepts larges avant de s'engager de manière spécifique. Ceci suppose une démarche prudente dans laquelle on va peu à peu faire prendre conscience de la nécessité d'un changement, légitimer les nouveaux points de vue et remettre en question les anciens pré-supposés, neutraliser les oppositions pendant que l'on développe un soutien politique en faveur des nouvelles orientations.

La mise en place d'un changement important exige donc de prendre en compte les phénomènes d'ordre politique. R.M KANTER indique que l'une des étapes clé dans la promotion d'une innovation réside dans la constitution de coalitions. En effet, une fois que le Projet a été élaboré, il doit être vendu au travers de diverses actions telles :

- Vendre le Projet individuellement aux différentes personnes

susceptibles d'être concernées

- Promettre des avantages en échange de l'appui apporté au projet
- Formaliser la coalition ....

Par la suite, lors de la phase de mobilisation et d'achèvement, il convient là encore de maîtriser l'opposition et de bloquer les interférences.

Les promoteurs du changement doivent donc être capables de persuader leur entourage d'investir des ressources et d'appuyer les nouvelles initiatives, ainsi que de construire des micro-changements susceptibles d'être ensuite reliés à des macro-changements ou à des réorientations stratégiques.

De même, les analyses de A. PETTIGREW appréhendent l'organisation comme un ensemble de groupes d'intérêt ayant chacun des objectifs, des valeurs et des styles de résolution de problèmes différents. Ils présentent donc des rationalités différentes. Par conséquent, la formulation de la stratégie et les processus de changement dans les organisations peuvent en partie être étudiés comme le résultat de processus de compétition entre ces diverses rationalités. Les structures, les cultures et les stratégies ne doivent pas être traitées comme des constructions fonctionnelles, neutres mais au contraire comme des mécanismes permettant de protéger les intérêts des groupes dominants.

A partir de l'analyse des cinq processus de changement qu'il a observés dans le groupe ICI, il démontre que ceux-ci ne sont pas des processus linéaires et planifiés consistant à définir d'abord une stratégie et ensuite à la mettre en oeuvre de manière absolument programmée. Il s'agit au contraire d'une démarche progressive qui s'efforce de briser l'ancienne association entre le contexte stratégique et le contenu de la stratégie et de développer un climat favorable au changement de manière progressive et, à l'occasion, opportuniste. Par exemple, il peut être intéressant de remplacer des opposants ou des "sceptiques" qui partent par des personnes favorables au changement que l'on cherche à introduire et qui sont disposées à le promouvoir. De même, si l'une des modifications souhaitées se heurte à un moment donné à trop de résistances, il peut être opportun de déplacer la pression vers un autre domaine pour revenir "à la charge" par la suite. De multiples exemples fournis par l'analyse de A. PETTIGREW montrent le caractère progressif, opportuniste et politique des changements au plus haut niveau.

Ces constatations sont en partie confirmées par la recherche de J. DENT à "European Railways". Ainsi, l'action des "Business Directors" fut progressive. Ces individus apportèrent une contre culture mais celle-ci ne se développa que peu à peu. En effet, à travers une série d'étapes incrémentales, ils augmentèrent leur influence, se gagnèrent des adhérents. Des possibilités se présentèrent pour concrétiser la vision dont ils étaient porteurs. En fait, aucun des changements qu'ils ont contribué à

introduire pris isolément ne menaçait directement l'ancienne "culture ferroviaire". Les "Business Directors" se sont efforcés de préparer le terrain, d'obtenir des appuis, de persuader un nombre chaque fois plus important de personnes et de s'assurer une reconnaissance symbolique.

De manière plus générale, les changements organisationnels, en particulier lorsqu'ils impliquent des modifications dans la structure d'autorité, revêtent une dimension politique (A. ZALEZNIK). Les organisations peuvent en effet être appréhendées comme des structures politiques caractérisées par une pyramide où les individus entrent en concurrence dans une situation de rareté, par des phénomènes de clientélisme et de support et par la volonté de chaque acteur d'utiliser le pouvoir qu'il possède. Ainsi, à partir du moment où un changement organisationnel a un impact sur ce que les gens font, la manière dont ils interagissent et se représentent, la structure de pouvoir est affectée.

La conception du processus de changement est donc fondamentale. Ainsi, M.CROZIER s'appuie sur les recherches qu'il a effectuées dans plusieurs firmes françaises ("L'entreprise à l'écoute") pour illustrer l'importance du facteur temps. Le cas de la CIAPEM en particulier montre comment une stratégie de coopération active, capable d'assurer l'innovation et la qualité est longue à se mettre en place car la confiance ne s'instaure pas facilement entre les partenaires.

L'image qui se dégage des processus de changement au travers de tous ces travaux est celle d'une démarche politique où les changements ne sont pas imposés de manière brutale mais introduits progressivement de manière à éviter de trop grandes oppositions.

### **D) L'ASSOCIATION DU PERSONNEL AU PROCESSUS DE CHANGEMENT**

De nombreux travaux se sont efforcés d'explorer la relation entre le style de management à l'oeuvre dans l'organisation et la rapidité et le succès d'un changement introduit dans ses modes de fonctionnement. Même si ces recherches ne sont pas toujours directement reliées à notre thème dans la mesure où les changements dont il est question n'affectent pas toujours l'ensemble du système - il peut s'agir de changements ponctuels comme par exemple une modification apportée au processus de fabrication - elles présentent un intérêt certain car elles permettent de fonder les bases d'une réflexion sur l'articulation d'un changement avec les systèmes de management.

La plupart de ces travaux affirment la nécessité pour qu'un changement réussisse de mettre en oeuvre un processus de management participatif : les différents acteurs concernés doivent être impliqués dès le début dans

une réflexion sur le changement à opérer ( E. MAYO, MC GREGOR, M.P.FOLLET, K. LEWIN .... )

L'ensemble de ces recherches regroupées sous la dénomination "l'Ecole des Relations Humaines" auraient eu comme point de départ les travaux de MAYO et de ROETHLESBERGER et DICKSON. La mise en évidence de "l'effet HAWTHORNE" montrerait que les gens travaillent plus et mieux s'ils ont l'impression que leur travail a un sens.

Les travaux de K. LEWIN auraient également contribué à montrer que la participation favorise également une meilleure productivité, un engagement plus grand et une satisfaction personnelle supérieure.

C'est dans ce cadre théorique que s'inscrivent les recherches portant sur l'OD : "Organizational Development"

Elles s'efforcent de proposer des méthodes pour promouvoir un style de management plus participatif au sein de l'organisation.

Ainsi, C. ARGYRIS a mené une étude sur trois organisations de grande taille qui ont entrepris toutes trois un programme d'OD. Il montre comment la période de transition est longue : elle se caractérise en effet par un fort degré d'incertitude et des phases de progression et de régression. La longueur du processus s'expliquerait par l'importance des changements nécessaires au niveau des comportements interpersonnels, du style de leadership, des caractéristiques organisationnelles. Le changement se met progressivement en place au fur et à mesure que les membres ont la possibilité à travers des réunions destinées à résoudre les problèmes associés aux processus de décision, de confronter leurs points de vue. L'auteur met tout particulièrement l'accent sur la nécessité d'agir pour favoriser le changement sur les relations interpersonnelles et les relations de groupe.

De même, les travaux menés par H. LEVINSON sur la revitalisation d'une Bureaucratie dans le cadre d'une mission auprès du "Department of state", lui ont permis d'affirmer que la mise en place d'équipes de travail favorisait le développement d'un processus d'auto-éducation qui est bénéfique en lui-même. L'hypothèse sous-jacente à la création de ces groupes de travail décidée par H. LEVINSON et A. MARROW qui intervenaient, rappelons-le, comme consultants était la suivante : ceux qui sont directement affectés par les problèmes organisationnels sont les plus aptes à y apporter des solutions adaptées. Ils observèrent par la suite que le scepticisme de nombreux membres des équipes de travail disparut au fur et à mesure qu'ils commencèrent à élaborer leurs rapports. Beaucoup s'intéressèrent ensuite à la mise en oeuvre des recommandations.

La démarche observée aboutit à des résultats satisfaisants puisque le programme de réformes issu du processus comportait un très grand nombre de bonnes idées provenant de toutes les parties de l'organisation.

Ainsi un processus de changement peut réussir, l'une des conditions essentielle de cette réussite étant le recours à une méthode de consultation largement participative qui permet d'impliquer le personnel dans l'analyse et la résolution des dysfonctionnements organisationnels.

Les avantages tirés de l'implication des personnes concernées dans le processus de changement sont également mis en évidence dans l'étude réalisée par L. COCH et J. FRENCH (" Overcoming resistance to change" ). Ceux-ci se sont intéressés à un processus de changement particulier, la redéfinition des postes de travail dans une usine de la Harwood Manufacturing Corporation. Dans cette usine, le ouvriers ont une rémunération en fonction de leur rendement. Lorsqu'un ouvrier était transféré d'un travail à un autre, il reçoit un bonus destiné à compenser le manque à gagner lié à des rendements qui sont moins bons que dans l'ancien poste tant qu'il n'a pas redescendu la courbe d'apprentissage. Or, malgré le bonus, de fortes résistances au changement se manifestent.

Un schéma exploratoire fut bâti, fondé sur trois groupes d'ouvriers qui subissent un transfert mais dans des conditions différentes :

- Le premier groupe, appelé groupe de contrôle, ne participe en aucune façon à la préparation du changement
- Le second groupe participe à la réflexion sur les changements à introduire à travers des représentants qu'il nomme
- Dans le troisième groupe, l'ensemble des membres participe à la réflexion sur les changements devant être introduits.

Les résultats obtenus montrèrent que si, dans le premier groupe, des phénomènes de résistance furent ressentis immédiatement après le changement et les taux de rendements se révélèrent médiocres, la situation fut différente dans le deuxième et le troisième groupe. Les résultats du second montrèrent une bien meilleure courbe d'apprentissage. De plus, l'attitude des membres fut coopérative et les relations avec la hiérarchie cordiales. Enfin, le groupe où tous les membres ont été impliqués dès le départ a récupéré le rendement d'avant le changement plus rapidement que les autres groupes. Cette expérience et d'autres similaires menées par les chercheurs montrèrent que la rapidité de récupération des performances antérieures était fonction du degré de participation et que les taux d'agression et de turn over étaient, quant à eux, inversement proportionnels au niveau de participation.

A partir de là, les auteurs sont amenés à conclure que le recours à des réunions de groupe dans lesquelles les cadres font comprendre la nécessité d'un changement et suscitent la participation des membres du groupe dans la planification de celui-ci aide à réduire ou à faire disparaître totalement les phénomènes de résistance par rapport au changement.

En réalité, peu d'études expérimentales ont permis de mettre en évidence

ce type de résultats. Certaines recherches ont même abouti à des conclusions opposées, les groupes soumis à un management "dirigiste" enregistrant parfois des performances supérieures aux autres.

Même si les travaux qui viennent d'être présentés dans ce chapitre ne sont pas toujours directement liés au sujet de cette étude, il nous a semblé intéressant de les présenter car les cas qui seront analysés dans la thèse comportent, ainsi que nous le verrons dans la troisième partie, des tentatives pour impliquer dès le départ l'ensemble du personnel.

Après avoir étudié les caractéristiques générales d'un processus de changement, il est intéressant de s'interroger sur les résultats produits et les limites éventuellement rencontrées.

### **3. RESULTATS ET LIMITES D'UN PROCESSUS DE CHANGEMENT**

Les processus de changement analysés par les différents auteurs se seraient traduits par des résultats visibles. Ainsi, dans le cas présenté par H. LEVINSON, le processus engagé aboutit à près de 500 propositions d'amélioration : les systèmes d'évaluation subirent des modifications afin de mieux reconnaître la créativité et l'efficacité, les pratiques de recrutement furent étendues à un plus grand nombre de spécialités....

J. DENT conclut lui aussi au succès du processus de changement initié chez "European Railways". Une nouvelle logique, une nouvelle culture plus tournée vers des préoccupations économiques se sont progressivement mises en place.

Cependant des difficultés de plusieurs ordres se seraient présentées. Ainsi, M. CROZIER souligne que de multiples contraintes - sociales, historiques .... - existent et doivent être prises en compte. En particulier, toute transformation importante des pratiques change le système de prestige et de pouvoir au sein de l'organisation et peut par conséquent créer des tensions qui tendent à paralyser l'action. Cette idée est également avancée par A. PETTIGREW : les processus de changement organisationnel sont susceptibles de menacer de manière plus ou moins forte la distribution existante des ressources organisationnelles que celles-ci soient constituées par les salaires, les opportunités de promotion, l'information.

L'auteur souligne également les difficultés associées à l'institutionnalisation d'un processus de changement. Il donne comme exemple le cas d'une démarche de changement dans laquelle une structure matricielle fut élaborée mais sans que le leader n'ait pu changer le style managérial prédominant dans sa direction. L'analyse faite par A. PETTIGREW est que, dans ce cas, peu d'efforts avaient été faits pour légitimer le changement au niveau idéologique.

Les réorientations idéologiques exigent en effet une démarche volontaire visant à modifier les processus de socialisation. Plusieurs leviers d'action sont disponibles : changer les parcours de carrière et les systèmes de récompense, utiliser les personnes récemment promues comme des modèles et rendre plus visibles à travers elles les comportements souhaités dans la nouvelle culture, créer des groupes de travail permanents ou provisoires afin de résoudre les conflits et de susciter un engagement et un enthousiasme pour tel ou tel aspect du changement plus global que l'on cherche à introduire.

Si la réussite d'un processus de changement stratégique passe par son institutionnalisation, elle exige également une continuité dans la démarche. Ceci suppose que les cadres opérationnels assurent le rôle de relais et contribuent activement à mettre en oeuvre les changements à leur niveau. Par ailleurs, afin de stabiliser le changement, il convient de s'assurer que les systèmes de récompense, les flux d'informations et les distributions du pouvoir et de l'autorité viennent appuyer le nouvel équilibre qui émerge.

Deux critiques très générales peuvent être adressées aux travaux présentés dans cette partie.

D'une part, les résultats effectivement issus du processus de changement au niveau de l'organisation dans son ensemble sont relativement peu explorés. Les conclusions de H. LEVINSON doivent être examinées avec prudence puisqu'il était partie prenante dans le processus qu'il décrit.

Les résultats enregistrés par J. DENT semblent concerner essentiellement les cadres dirigeants de la firme qu'il observe. On note chez A. PETTIGREW cette même "confusion" entre la notion de culture organisationnelle et culture managériale. Si cette dernière s'est effectivement modifiée, qu'en est-il des représentations, images, attitudes du personnel dans son ensemble ? En privilégiant une méthodologie de recherche fondée exclusivement sur des entretiens avec des cadres, souvent placés à des niveaux élevés de la hiérarchie, ces études sont en partie conduites à éluder ces questions.

Par ailleurs, si l'importance de "la gestion du sens", d'"utiliser des événements symboliques" .... est souvent rappelée, on ne trouve pas une analyse approfondie du rôle tenu par l'élaboration de chartes, la production de discours sur la firme .... dans le cadre d'un processus de changement organisationnel.

Si, tout au long de cette revue de la littérature, nous nous sommes efforcés d'effectuer une analyse critique des travaux présentés, il convient cependant de rappeler que nous les avons justement sélectionnés en fonction de l'intérêt qu'ils présentaient dans le cadre de cette recherche. Leurs apports théoriques, les concepts qu'ils ont contribué à

## Revue de la Littérature

développer, les méthodes de recherche qu'ils utilisent .... ont représenté des apports précieux qui ont largement contribué à la définition du modèle qui sert de point de départ à cette recherche ainsi qu'à l'interprétation des résultats observés lors des études sur le terrain.



**DEUXIEME PARTIE : CONSTRUCTION DU MODELE ET  
METHODOLOGIE DE RECHERCHE**

<p style="text-align: center;"><b>DEUXIEME PARTIE : CONSTRUCTION DU MODELE ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE</b></p>
---

## **I ) ANALYSE CRITIQUE DE LA LITTERATURE EXISTANTE**

La première partie de cette recherche a été consacrée à l'analyse des différents travaux qui ont étudié le problème de l'action sur le contexte organisationnel. Ces travaux ont été regroupés en quatre parties, l'objectif du regroupement effectué étant de comparer certaines recherches, d'identifier leurs apports et leurs limites par rapport aux problématiques étudiées.

En effet, ainsi que nous l'avons souligné dans l'introduction à la revue de la littérature, le caractère relativement vaste du sujet de cette thèse explique que des recherches focalisées sur des problématiques différentes l'aient cependant d'une façon ou d'une autre abordé. Il convient de rappeler ici que la revue de la littérature effectuée ne prétend nullement à l'exhaustivité : les travaux retenus ont été ceux estimés les plus représentatifs des divers courants de recherche. La présentation de ces travaux s'est accompagnée d'une tentative d'analyse critique dont le but était de situer les apports de chaque recherche à la problématique : "L'action sur le contexte organisationnel dans le cadre de la mise en oeuvre d'une nouvelle stratégie", ainsi que d'identifier ses limites non pas dans l'absolu mais toujours par rapport à la préoccupation qui était la notre.

De manière plus globale il apparaît que la plupart des recherches identifiées dans les trois premières parties de la revue de la littérature présentent généralement l'une au moins des limites suivantes :

\* La tentation normative : quelques unes des recherches introduites dans la partie précédente relèvent d'une volonté normative . Elles ont tendance à aborder le problème du Changement organisationnel à partir d'un modèle préconstruit et souvent simplificateur. De telles recherches, malgré l'intérêt des modèles qu'elles proposent risquent de réduire la complexité réelle des processus de changement organisationnel.

\* La focalisation sur un paramètre : d'autres études abordent le problème de l'adaptation de l'un seulement des paramètres du contexte organisationnel. Or, la compréhension d'un processus de changement exige

## DEUXIEME PARTIE

de prendre en compte les interactions multiples susceptibles d'exister entre les différents paramètres organisationnels.

Ainsi, les travaux focalisés sur les relations entre la Stratégie et la Structure d'une organisation peuvent apparaître quelque peu simplificateurs. Certains supposent en effet une adaptation mécanique des structures au fur et à mesure que la stratégie de la firme se modifie. Or des changements de structure introduits à la suite de réorientations stratégiques peuvent se heurter à des difficultés dont l'origine relève de phénomènes d'ordre culturel ou politique. Ainsi, dans la mesure où les nouvelles structures impliquent des changements dans les comportements et dans les modes de fonctionnement, elles peuvent rentrer en contradiction avec ce que certains auteurs définissent comme l'imaginaire partagé. De même, un changement de structure peut se traduire par la mise en place de nouvelles règles du jeu et par une redistribution des cartes et du pouvoir : si des acteurs ou des groupes d'acteurs se sentent menacés par ces évolutions, il y a de fortes chances pour que des résistances se manifestent.

De manière similaire, les études qui se sont attachées à comprendre les articulations entre la Stratégie d'une organisation et sa culture n'ont pas toujours pris en compte le rôle susceptible d'être joué par les structures de la firme. Or, les tentatives d'orientation de la culture s'appuient souvent sur des modifications des structures, des systèmes d'évaluation et de sanction.

Il semblerait donc que les approches qui ne considèrent qu'un des aspects du contexte organisationnel, malgré l'intérêt de leurs apports, ne permettent pas de rendre compte d'un processus de changement organisationnel.

\* Une analyse statique : la majeure partie des travaux examinés étudient les interactions entre la Stratégie et la Structure d'une organisation ou bien encore entre sa culture et ses choix stratégiques en privilégiant une analyse de leur adéquation à un moment donné. Ils ne prennent donc pas en compte la dimension temporelle essentielle lorsqu'on essaye d'appréhender un processus d'évolution.

\* Une non prise en compte du processus : ceux qui ont étudié les stades de développement se sont avant tout efforcés de caractériser les différents stades et de mettre en évidence leur caractère séquentiel. En revanche, peu d'attention a été consacrée au processus par lequel les organisations passent d'un stade à un autre.

Les recherches présentées dans la quatrième partie de la revue de la

## DEUXIEME PARTIE

littérature se sont plus particulièrement intéressées au processus de changement et échappent par conséquent en partie aux limites évoquées ci-dessus. A.PETTIGREW, J.DENT, H.MINTZBERG, M.CROZIER, R.M. KANTER .... ont en effet conduit des études longitudinales et se sont efforcés de comprendre la dynamique d'un processus de changement (sans tenter d'appliquer des modèles préétablis), de prendre en compte les interactions complexes entre Environnement, Choix Stratégiques, Structures, Processus de Décision, Culture d'entreprise, phénomènes politiques ...., de suivre les tentatives de changement organisationnel dans le temps et enfin d'analyser non seulement la nature des changements introduits mais les processus par lesquels ces changements sont élaborés et appliqués. Sans revenir ici sur l'analyse des forces et des limites de chacune de ces recherches, on peut cependant avancer qu'elles abordent peu voire pas du tout les deux thèmes suivants :

- Quel est l'impact réel de ces changements sur le personnel, sur les attitudes et les comportements des membres de l'organisation ? Très souvent en effet les auteurs soulignent des évolutions dans les attitudes, sujets de préoccupation et façons de travailler des cadres dirigeants mais peu de choses sont dites sur la manière dont l'ensemble du personnel et en particulier la base vit ce processus de changement.

- Quel rôle sont appelées à jouer les démarches de gestion du symbolique dans un processus de changement global ? A. PETTIGREW, R.M. KANTER, M.CROZIER .... soulignent l'importance que jouent les changements idéologiques, la production de discours destinés à donner un sens à ce qui se passe, la force du gouvernement par la culture mais la manière dont les actions de production de discours, de gestion du symbolique s'articulent avec les modifications de stratégie, de structure, de politiques du personnel sont finalement peu étudiées par ces auteurs. A l'heure où se multiplient les projets ou chartes d'entreprise, où des cabinets spécialisés dans l'élaboration de "grand-messes" se développent, une réflexion mérite d'être menée sur la place qu'occupent ces nouveaux outils dans un processus de changement.

Par conséquent, il semble intéressant de compléter les études existantes par une recherche qui s'efforcerait de suivre un processus de changement organisationnel afin de comprendre ses origines, sa dynamique et d'évaluer son impact tout en tentant d'analyser le rôle supposé et réel des démarches que l'on peut qualifier de tentatives de gestion du symbolique.

## II ) OBJECTIFS DE LA RECHERCHE

Le thème de cette étude - l'adaptation organisationnelle - n'est pas nouveau comme en témoigne le nombre considérable de travaux consacrés à ce sujet. Cependant, compte-tenu du constat qui vient d'être dressé ci-dessus, il semble intéressant d'ajouter aux recherches précédentes, une étude dont les principaux objectifs seraient les suivants :

### 1) Etudier un processus de changement en dynamique

En suivant un processus de changement dans le temps, cette étude doit permettre d'en saisir toute la complexité, de comprendre la logique des diverses actions de changement mises en place, d'identifier les acteurs impliqués, les démarches qu'ils ont suivies, les principaux obstacles rencontrés

### 2) Etudier un processus de changement particulier : l'action sur le contexte organisationnel

La notion de contexte organisationnel est relativement globale. Nous définirons en effet le contexte organisationnel comme l'ensemble des paramètres qui orientent les comportements des individus dans une organisation donnée. Leur action est en effet déterminée par :

- La Structure de l'organisation : division des tâches, attribution des responsabilités, degré de formalisation, mécanismes de coordination .... en définissant des postes ou des rôles, la structure contribue à définir l'"espace organisationnel" de l'individu, à lui signifier ce que l'organisation attend de lui et donc à limiter en partie sa marge de manoeuvre. De même, les règles et les procédures définissent un cadre qui va réguler l'action des acteurs.

- Les systèmes d'information et de décision : les systèmes de Planification/Contrôle, groupes de travail, cercles de qualité, communication interne .... constituent de même des mécanismes complexes permettant de fixer un cadre dont on peut dire pour l'instant qu'il exerce une influence sur les perceptions, attitudes et comportements des membres de l'organisation.

- Les Politiques du Personnel : systèmes de recrutement, d'évaluation des performances, de récompense-sanction, politique de formation ....

- Les discours de l'entreprise sur elle même et plus généralement

## DEUXIEME PARTIE

l'univers symbolique où l'individu se meut : rites, mythes ....

L'action sur le contexte organisationnel suppose donc une démarche volontaire visant à modifier les structures, les systèmes d'information et de décision, à faire évoluer dans un sens donné les politiques du personnel ou bien encore à réorienter le discours tenu sur l'organisation. Les tentatives pour influencer les productions symboliques doivent quant à elles être analysées avec prudence. Ainsi, l'organisation d'une grande messe peut s'interpréter comme une tentative d'instauration d'un rite d'intégration. Celui-ci ne fera réellement partie du contexte organisationnel que s'il marche c'est-à-dire s'il y a eu une appropriation psychologique par les membres de l'organisation. Si tel est le cas, le rite orientera les comportements et attitudes de ces derniers.

Par conséquent, il ne s'agit pas ici d'étudier dans le détail tel ou tel changement ponctuel comme par exemple l'introduction des cercles de qualité dans une entreprise ou bien encore la mise en place d'un système de direction par objectifs, mais d'analyser un changement tout-à-fait particulier affectant plusieurs paramètres organisationnels et relevant d'une démarche globale et d'une grande ampleur : l'action sur le contexte organisationnel.

Les travaux de A. PETTIGREW, de H. MINTZBERG .... ont mis en évidence , à partir d'études longitudinales approfondies sur une longue période de temps, l'existence de phases de continuité de changement dans l'histoire d'une organisation. Certaines périodes se caractérisent en effet par une relative stabilité : les changements qui se produisent sont progressifs et se mettent en place de manière incrémentale. D'autres périodes en revanche, connaissent des changements assimilables à des révolutions. En effet, les changements qui se produisent au cours de ces périodes transforment radicalement les paramètres organisationnels.

L'objet de cette recherche n'est pas d'étudier l'histoire d'une organisation afin d'identifier diverses phases de développement. Une telle analyse impliquerait de suivre l'entreprise pendant pendant 15 ou 20 ans. Ce que nous nous proposons de faire en revanche, c'est d'observer une phase de changement radical sur trois ans environ. Il aurait été intéressant d'analyser la période précédant l'étape de changement mais comme nous le verrons cela ne fut pas possible. Les terrains d'enquête n'ont pu être identifiés comme tels qu'à partir du moment où le processus de changement global avait été initié. Dans la mesure du possible, nous tenterons cependant de reconstituer ce qui s'était produit avant notre arrivée dans l'organisation.

Les principales questions auxquelles cette étude s'efforcera d'apporter une réponse sont donc les suivantes :

## DEUXIEME PARTIE

\* Quelles sont les raisons conduisant au lancement d'une action sur le contexte organisationnel ? S'agit-il d'une démarche programmée, coordonnée ou procède-t-elle d'une logique incrémentale ? Qui (individus, groupes ) est à l'origine de cette action de changement global ? Quelles sont les motivations de l'entité qui joue un rôle moteur au départ ?

\* Comment se déroule le processus de modification du contexte organisationnel ? Selon des étapes bien définies et/ou de manière opportuniste ? Les diverses modifications introduites présentent-elles une cohérence interne ? Sont-elles perçues comme cohérentes ou pas par les membres de l'organisation ? Quels ont été les problèmes rencontrés ?

\* Quels rôles étaient appelés à jouer les actions telles l'élaboration d'un Projet, le réaménagement de l'espace, les remises de trophées .... dans le processus de changement organisationnel ? Quels liens ces actions ont-elles entretenus avec les changements de structure, le développement de nouvelles politiques du personnel .... etc.

\* Quelle a été la portée des changements introduits ? Comment ont-ils été perçus par le personnel ? Cette perception est -elle différenciée ? Si oui, en fonction de quoi (niveaux hiérarchiques, services .... ) ? Ont-ils été à l'origine d'une évolution des comportements ? les buts poursuivis ont-ils été atteints ? Quelles peuvent être les limites d'une telle démarche ?

3) Analyser l'interaction entre une démarche d'action sur le contexte organisationnel et les réorientations stratégiques de l'organisation .

L'importance d'une cohérence entre les structures , les modes de fonctionnement, la culture d'une organisation et sa stratégie a été soulignée par un grand nombre d'auteurs ( A. CHANDLER, GALBRAITH et NATHANSON, LAWRENCE et LORSCH .... ). Certains ont même tenté de démontrer que les organisations ayant réussi à assurer cette adéquation bénéficiaient de performances supérieures ( RUMELT). Cependant, peu d'études ont été consacrées au processus d'adaptation lui-même, à la façon dont progressivement une firme conduite à redéfinir ses orientations stratégiques entreprend une démarche d'adaptation de son contexte organisationnel. Or, l'étude des processus d'adaptation s'avère d'autant plus indispensable que nous abordons, ainsi que le souligne A C. MARTINET, l'"ère du management stratégique". Celui-ci doit permettre d'"organiser sur la durée des adéquations entre les exigences de l'environnement et les capacités de l'entreprise" en s'intéressant aux

## DEUXIEME PARTIE

cohérences stratégie-structure-culture.

Par conséquent, il importe de répondre aux questions suivantes : le contenu du changement organisationnel est-il dès le départ défini ? En quoi doit-il faciliter les réorientations stratégiques ? Quelles sont les interactions successives entre le processus de changement organisationnel et la redéfinition de la stratégie et des priorités ? Dans quelle mesure l'action sur le contexte organisationnel facilite-elle la définition et la mise en oeuvre d'une nouvelle stratégie ?

Les objectifs fixés au départ à cette recherche peuvent sembler bien ambitieux. Il convient cependant de souligner qu'il s'agit d'une étude exploratoire : c'est à partir de l'analyse de quelques cas réels d'action sur le contexte organisationnel que l'on tentera de construire une réflexion sur les spécificités d'une tel processus, afin de mieux comprendre ses origines, ses modalités et sa portée.

### **III) CONSTRUCTION DU MODELE : LES HYPOTHESES DE DEPART**

L'objet même de cette étude implique l'adoption d'une approche empirique. Il ne s'agit pas ici de partir d'un modèle élaboré reposant sur un faisceau d'hypothèses parfaitement structuré et de voir ensuite dans quelle mesure il permet de rendre compte (ou pas) de la réalité observée. Cette démarche présenterait un risque important : celui de précoder les observations effectuées et de limiter en conséquence la richesse des enseignements qui peuvent en être tirés.

L'approche retenue dans cette étude est toute autre. C'est à partir de l'analyse de plusieurs processus de changement organisationnel que seront proposées des réflexions permettant, nous l'espérons, d'apporter des éléments de réponse aux questions soulevées précédemment et de mieux comprendre les spécificités d'une action sur le contexte organisationnel. Cependant, cette recherche repose sur un certain nombre d'hypothèses de base qui ne constituent nullement un cadre rigide mais un point de départ pour l'étude entreprise.

#### **1. CONCEPTION DE L'ORGANISATION**

Cette étude s'appuie sur une approche politique et culturelle de l'organisation. D'une part, l'organisation peut être appréhendée comme un ensemble d'acteurs ou de groupes d'acteurs poursuivant chacun leurs propres intérêts. De l'autre, elle est le lieu où, du fait des interactions, de



## DEUXIEME PARTIE

l'expérience acquise, de l'histoire partagée, vont se développer toute une série d'images, de valeurs, de croyances véhiculées par les membres de l'organisation. Ces images orientent de manière indirecte les comportements des individus même si par ailleurs ceux-ci poursuivent des intérêts personnels.

Par ailleurs, les paramètres organisationnels, en fixant les règles du jeu, contribuent également à conditionner le comportement des acteurs. En reprenant l'analyse de M. CROZIER, ces paramètres constitueraient le système dans le cadre duquel et en fonction duquel les acteurs vont développer leurs stratégies individuelles.

Ainsi donc, lorsqu'on parlera des "tentatives d'une organisation pour orienter le comportement de ses membres", ou bien encore de la "démarche d'action sur le contexte organisationnel" entreprise, il ne s'agit pas d'occulter les phénomènes de pouvoir et de lutte pour le pouvoir à l'oeuvre dans toute organisation.

Il est certain que les objectifs de chaque acteur ne se confondent pas avec les objectifs organisationnels et que ces derniers sont en partie définis par la coalition dominante à un moment donné.

Cependant, il convient de souligner que l'analyse des manoeuvres politiques au niveau du sommet stratégique ne constituent pas le thème central de cette recherche. Son sujet est autre. Elle s'efforce en effet de comprendre comment les différents paramètres organisationnels peuvent être activés (de manière simultanée ou non) pour chercher à obtenir de la part des membres de l'organisation des comportements donnés. Par conséquent cette étude ne se penche pas sur la lutte pour la définition des objectifs organisationnels et de la démarche d'action sur le contexte organisationnel : elle s'intéresse à ce qui peut se produire "ensuite", c'est-à-dire aux tentatives d'une coalition dominante à un moment donné (pendant une période de temps suffisamment longue) pour redéfinir ce que M. CROZIER désigne sous le terme de système afin d'orienter dans un sens donné les comportements des acteurs. Elle sera probablement conduite à mettre en évidence les jeux de pouvoir à un autre niveau. En effet, l'action sur le contexte organisationnel est par définition une tentative d'exercice direct d'un pouvoir et cette démarche est susceptible à son tour d'engendrer des réactions de défense de la part des acteurs que l'on tente d'"orienter".

Ainsi donc, la conception de l'organisation sur laquelle repose cette recherche n'est pas celle d'un ensemble d'individus ayant des objectifs partagés, "agissant comme un seul homme". Et, si l'accent est particulièrement mis sur les paramètres organisationnels, sur leur redéfinition dans le cadre d'un processus de changement, on ne cherche pas pour autant à nier l'existence d'individus-acteurs ayant des objectifs propres et qui vont développer des stratégies compte-tenu des règles du

## DEUXIEME PARTIE

jeu fixées par le système.

Par ailleurs, cette étude de "l'action sur le contexte organisationnel" s'efforcera d'intégrer non seulement les aspects formels mais aussi l'impact de l'imaginaire partagé, des éléments plus intangibles qui constituent la culture de l'organisation.

La prise en compte de la double dimension - politique et culturelle - d'une organisation devrait permettre d'enrichir la compréhension des processus de changement organisationnel, de leur origine, leur déroulement et leur portée.

### 2. LA POSSIBILITE D'UNE PRISE DE CONSCIENCE

Toute une série de travaux s'attachent à démontrer comment le poids des structures, des systèmes de gestion et de l'imaginaire partagé limitent la capacité de l'organisation à répondre aux évolutions de son environnement et à définir les modalités d'adaptation adéquates.

L'hypothèse qui sera faite dans cette étude est la suivante : à un moment donné, à cause de facteurs qui restent à déterminer - situation de crise, changement de l'équipe dirigeante .... - une prise de conscience s'effectue. Celle-ci conduit un groupe d'acteurs disposant du pouvoir, à réfléchir à la nécessité de modifier de façon importante les modes de fonctionnement internes et la façon de vivre dans l'organisation afin de permettre à cette dernière de développer et mettre en oeuvre la stratégie adaptée aux évolutions de l'environnement. Si ces dernières revêtent une ampleur suffisante, on supposera qu'il puisse y avoir à un moment donné une prise de conscience du caractère inadapté du contexte organisationnel et/ ou de l'imaginaire véhiculé par les membres de l'organisation. Ainsi, une firme ayant évolué dans un environnement relativement protégée ( par l'intervention étatique, par un brevet, ....) peut être conduite à voir son environnement se modifier brutalement par l'entrée de nouveaux concurrents dans son secteur d'activité, par une ouverture des frontières, par une libération des prix ....

On fera l'hypothèse que le passage d'un environnement protégé à un environnement (plus) concurrentiel - passage qui représente une réalité pour un nombre croissant de firmes à l'heure actuelle - peut dans certains cas, être vécu comme une menace réelle pour la survie de l'organisation et susciter une prise de conscience. Celle-ci a pour conséquence des réorientations stratégiques ainsi qu'une action sur le contexte organisationnel.

Cette prise de conscience n'affecterait pas nécessairement l'ensemble des membres de l'organisation mais ceux qui sont les plus à même d'avoir la vision la plus globale des choses du fait de la position qu'ils occupent dans

## DEUXIEME PARTIE

la structure ( sommet stratégique, certaines parties de la technostucture).

### 3. LES DIFFICULTES D'UN CHANGEMENT ORGANISATIONNEL GLOBAL

Si on assimile l'organisation à un ensemble de structures et de systèmes de gestion, le changement n'est pas problématique. Mais, dans la mesure où on définit l'organisation comme un groupe humain véhiculant toute une série de représentations et constitué d'individus poursuivant des objectifs propres, on peut dès lors supposer que deux types de difficultés sont susceptibles de se présenter :

- Le changement peut impliquer ou être vécu comme une redistribution du pouvoir. Par conséquent, certains acteurs qui redoutent de voir diminuer leur marge d'autonomie peuvent tenter de le bloquer. Nous nous attendons donc à rencontrer des phénomènes de résistance aux changements introduits. Cette recherche s'efforcera d'explorer comment ces résistances se manifestent et comment elles affectent le processus d'action sur le contexte organisationnel.

- Le changement que l'on veut introduire risque de rentrer en contradiction avec ce qui fonde la spécificité de l'entreprise, c'est-à-dire son identité et susciter chez les membres de l'organisation le doute, l'angoisse, voire le rejet. Ainsi, l'introduction d'un système formalisé d'évaluation des performances couplé avec un ensemble de règles concernant l'attribution de récompenses ou de sanctions peut aller à l'encontre des valeurs d'entraide, de solidarité ou bien encore de respect de l'ancienneté qui prédominent dans l'organisation. De manière plus générale, les changements mis en oeuvre lors d'une démarche d'action sur le contexte organisationnel sont susceptibles de remettre en question non seulement les "anciennes" façons de travailler mais aussi les croyances sur lesquelles celles-ci étaient fondées. La destabilisation qui en résulte risque d'être vécue comme une source d'angoisses, d'inquiétudes et susciter par là même des phénomènes de résistance.

Par ailleurs, l'action sur le contexte organisationnel est par définition constituée de toute une série de modifications de divers paramètres - structures, systèmes de gestion, élaboration de discours sur l'organisation .... - qui interagissent les uns avec les autres. Or, nous faisons l'hypothèse que la complexité d'un tel processus devrait rendre nécessaire une démarche dans laquelle les divers paramètres sont modifiés progressivement : il semble en effet irréaliste d'envisager un

## DEUXIEME PARTIE

changement organisationnel global que l'on mettrait en place "d'un seul coup".

On peut dès à présent supposer que des incohérences entre certains paramètres de l'organisation risquent de se présenter à un moment donné. Un exemple simple pourrait être le cas d'une organisation qui met en place un système de direction par objectifs sans disposer au préalable d'un système d'information lui fournissant l'évolution des indicateurs de performance. De même, une entreprise qui s'est dotée d'outils de management participatif - cercles de qualité, groupes de projet ... - et qui n'a pas modifié ses structures caractérisées par une ligne hiérarchique très lourde peut envoyer à un moment donné à ses membres des messages perçus comme contradictoires.

En synthèse, au delà des résistances associées à des phénomènes politiques et culturels, une autre source de difficultés réside, supposons-nous, dans la quasi impossibilité de modifier simultanément les différents paramètres du contexte organisationnel.

### 4. LES FINALITES D'UN TEL CHANGEMENT

On supposera qu'une démarche de changement global suit dans l'ensemble une certaine finalité et qu'elle vise en définitive à orienter les comportements des membres de l'organisation afin que ces derniers prennent des décisions et agissent de manière adéquate compte-tenu de la stratégie définie pour réussir dans le nouvel environnement. Cette stratégie n'est pas nécessairement définie de manière tout-à-fait explicite ou définitive : le changement organisationnel devrait selon nous contribuer à l'élaboration de la stratégie, en développant des attitudes telles qu'une nouvelle stratégie puisse progressivement émerger.

En ce sens, un changement de ce type s'inscrit dans une réorientation de la politique générale de l'entreprise. J. ORSONI définit cette dernière comme un ensemble de règles, de principes, de décisions qui orientent l'action et qui permettent à l'entreprise de contourner les obstacles rencontrés dans son environnement.

### 5. LES CARACTERISTIQUES D'UN CHANGEMENT ORGANISATIONNEL GLOBAL

On supposera que l'action sur le contexte organisationnel se présente comme un changement global et progressif.

Les modifications de structures, de systèmes d'information et de décision,

## DEUXIEME PARTIE

de politiques du personnel mises en place agissent probablement à deux niveaux :

- D'une part, elles influencent directement le comportement des acteurs dans la mesure où elles contribuent à faire évoluer les règles du jeu.
- D'autre part, elles sont parlantes, porteuses de significations dans la mesure où elles traduisent la volonté de changement, où elles sont porteuses de messages sur ce que l'organisation valorise désormais comme attitudes et comportements.

Par ailleurs, il est probable qu'une démarche d'action sur le contexte organisationnel intègre des tentatives pour influencer directement l'imaginaire partagé : c'est ainsi que peuvent être interprétées des actions qui visent à instaurer des rites ou à influencer les productions symboliques ( par exemple l'élaboration d'une charte).

On supposera également à priori que les diverses modifications apportées présenteront une cohérence interne et se renforceront l'une l'autre. Mais ce changement, compte-tenu de son ampleur et des résistances qu'il risque de susciter ne s'effectue pas d'un seul coup : il est progressif et s'inscrit dans une stratégie de changement globale même si cette dernière n'est pas définie avec précision à l'avance.

Le modèle présenté ci-dessus est volontairement très général et a été élaboré à partir d'une analyse de la littérature.

La recherche qui suit se veut empirique : elle ne part pas d'hypothèses détaillées qu'il s'agirait de confirmer ou d'infirmer à partir d'une étude quantitative. Son objectif est de mieux cerner un processus de changement global de façon qualitative, de mieux comprendre ses origines, ses modalités et, dans la mesure du possible, d'apprécier ses résultats. L'étude de cas réels devrait permettre de modifier, d'enrichir ce modèle très général qui constitue le point de départ de cette recherche.

## IV) LA METHODOLOGIE DE RECHERCHE

### 1. DES ETUDES LONGITUDINALES

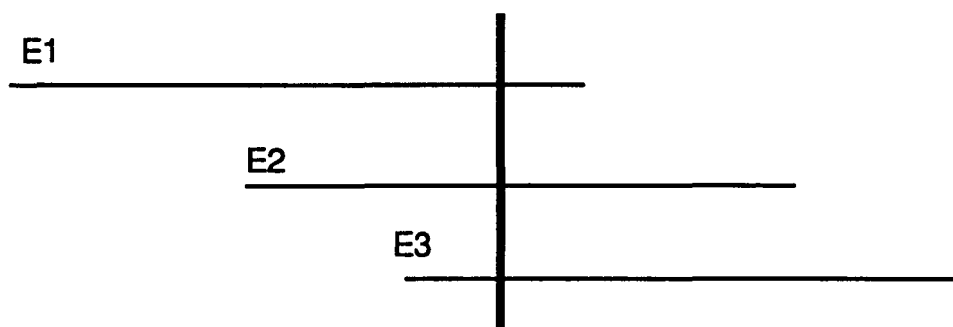
Le sujet de cette recherche - l'étude d'un processus de changement - détermine en partie la méthodologie à adopter.

## DEUXIEME PARTIE

Deux grands types de méthodes étaient envisageables :

\* Des coupes transversales à un instant  $t$  dans des organisations ayant entrepris une action globale de changement à des moments différents.

Le schéma suivant illustre ce type de démarche :



Si cette méthodologie permet de gagner du temps dans la mesure où elle n'impose pas de suivre l'évolution du processus, elle risque cependant d'introduire des biais importants. Elle oblige en effet à supposer que la situation de E3 évoluera vers une situation comparable à celle de E2 pour se rapprocher finalement de celle de E1. Or, les processus de changement peuvent suivre des logiques et des dynamiques différentes que ce type de démarche de recherche risque de ne pas être en mesure d'appréhender.

\* Des études longitudinales permettant de suivre le processus de changement du début jusqu'à la fin. Cette méthode est sans doute la mieux adaptée à l'objet de notre étude dans la mesure où elle est la plus apte à saisir la logique interne d'un processus de changement.

Ses limites doivent cependant être soulignées :

- Elle exige de trouver des terrains disposés à laisser le chercheur observer, enquêter, pendant toute la période de changement organisationnel même si des difficultés apparaissent "en cours de route".
- Elle demande beaucoup de temps et limite par conséquent le nombre de cas susceptibles d'être étudiés de manière approfondie.

La méthodologie adoptée comportera donc l'étude longitudinale d'un processus de changement organisationnel à travers l'analyse d'un nombre limité de cas ainsi que l'illustre le schéma suivant :

## DEUXIEME PARTIE

E1

---

E2

---

E3

---

En réalité, il n'est pas toujours facile d'identifier le début et la fin d'un processus de changement. Dans cette recherche, les terrains ont été trouvés alors même que des changements organisationnels importants avaient commencé à être mis en place. Par conséquent, le processus de changement était déjà initié au moment de notre arrivée.

Pour chaque cas observé, les points suivants seront examinés :

- Quelles sont les origines du processus de changement ? Quelles raisons ont conduit à tenter d'agir sur le contexte organisationnel ? Quel rôle les caractéristiques de l'environnement et la perception de cet environnement par les décideurs a-t-il joué au début de ce processus ? Quels facteurs internes ont contribué à lancer cette démarche ?
- Comment se caractérise ce changement ? Quelles ont été les modifications effectuées ? A quel rythme ont-elles été introduites ? L'ensemble des changements mis en place était-il planifié au départ ou ont ils été découverts , affinés en cours de route ? Quelles difficultés se sont présentées ? Le processus a-t-il connu des accélérations ou des ralentissements ? ....
- Quelles ont été les conséquences du processus de changement engagé ? Quels résultats ont pu être constatés ? Quelle sont les limites de ce type de démarche ?

Afin de tenter d'apporter une réponse à toutes ces interrogations, la démarche suivante a été retenue.

D'une part, il importe de saisir tout ce qui s'est passé avant notre arrivée dans l'entreprise. Pour ce faire, des entretiens seront effectués auprès des cadres dirigeants ainsi qu'avec les consultants ayant participé au

## DEUXIEME PARTIE

pilotage d'une partie (ou de l'ensemble) du processus de changement. Par ailleurs, l'analyse des documents internes - journaux internes, comptes-rendus de réunions, rapports des consultants .... - devra permettre de compléter les informations recueillies. Cette étude initiale contribuera à identifier les acteurs les plus actifs dans le processus de changement et /ou les mieux informés. Ces personnes seront donc régulièrement rencontrées par la suite de manière à suivre les changements survenus ultérieurement.

De manière générale, les entretiens menés auprès des acteurs/ moteurs du changement auront comme objectif non seulement de connaître le contenu des modifications introduites mais aussi d'analyser la perception que ces acteurs ont eux-mêmes du processus, la manière dont ils le justifient, les difficultés qu'ils identifient ....

Par ailleurs, nous nous proposons dans la mesure du possible d'évaluer la manière dont le changement organisationnel entrepris est vécu par le personnel dans son ensemble : le personnel perçoit-il des évolutions importantes ? Qu'en pense-t-il ? Quelle est son attitude face au projet d'entreprise, aux opérations de remise de trophées ? Note-t-on des changements dans les attitudes, les représentations, les comportements ? Afin de tenter d'apporter une réponse à toutes ces questions, plusieurs sources d'informations peuvent être explorées. Il est possible d'une part que l'entreprise aie mis en place des enquêtes de recueil d'opinions ou d'autres types d'indicateurs destinés à suivre l'impact des changements introduits sur le personnel. Par ailleurs, nous nous efforcerons, lorsque cela sera possible, d'effectuer des entretiens auprès d'un échantillon représentatif de la population de l'organisation : en rencontrant des personnes travaillant dans des services différents, occupant des fonctions diverses et situées à différents échelons hiérarchiques, il nous sera possible d'étudier la perception et les attitudes du personnel face au processus de changement global.

## 2. LA CONSTITUTION DE L'ECHANTILLON

### La taille de l'échantillon

Compte-tenu de la complexité des processus observés et de la nécessité de réaliser des études longitudinales afin de suivre la démarche d'action sur le contexte organisationnel, de comprendre sa progression, ses éventuels retours en arrière, les difficultés auxquelles elle s'est heurtée, les solutions qui y ont été apportées ...., un échantillon de taille relativement restreinte semble devoir être retenu.



## DEUXIEME PARTIE

Le nombre limité de cas étudiés présente à la fois des avantages et des inconvénients.

Parmi ces derniers, il convient de mentionner dès maintenant le caractère non représentatif du point de vue statistique des observations qui seront effectuées.

Cependant, comme cela a été précisé plus haut, l'objectif de cette recherche n'est pas de dresser une typologie des changements organisationnels mais d'aider à mieux saisir les spécificités d'un tel processus.

En revanche, le fait de limiter les études sur le terrain autorise l'observateur à consacrer à chacune d'elles plus de temps et devrait donc permettre d'aboutir à une analyse plus étayée et fine.

### **Les critères de sélection et les contraintes**

L'objet même de l'étude induisait d'importantes difficultés quant à la constitution de l'échantillon.

Il était dans un premier temps nécessaire d'identifier des organisations ayant entrepris de se lancer dans une opération de changement de leur contexte organisationnel en écartant bien entendu celles qui ont simplement introduit un changement ponctuel dont l'ampleur est exagérée par le discours de ses dirigeants ou plus généralement par la communication qui en est faite.

Par ailleurs, il était indispensable de trouver des organisations prêtes à ouvrir véritablement leurs portes à un observateur externe ce qui supposait d'une part de lui accorder une ressource rare à savoir le temps, et d'autre part, de supporter un regard (dans la mesure du possible) "objectif" susceptible de mettre en évidence les éventuelles contradictions des actions entreprises, le caractère limité de leur impact, la manière dont elles étaient vécues par les membres de l'organisation ....

### **Les quatre unités d'analyse retenues**

Il aurait sans doute été intéressant de comparer les processus de changement organisationnel de firmes de taille équivalente, opérant dans un même secteur d'activité. Cependant, compte-tenu des contraintes qui viennent d'être évoquées, il n'a pas été possible de sélectionner des organisations en fonction de critères de taille, de secteur ....

Il convient dès à présent de souligner une limite importante de cette recherche liée à la détermination de l'échantillon : seules ont pu être retenues les firmes disposées à ouvrir leur porte à un observateur externe. En particulier, des firmes ayant initié une opération de changement

## DEUXIEME PARTIE

organisationnel mais qui, pour des raisons restant à déterminer, ne l'ont pas poursuivi ont tendance à se fermer vis-à-vis de l'extérieur et à refuser l'intervention d'un chercheur.

Par conséquent, la constitution même de l'échantillon induit un biais puisqu'il ne peut intégrer le cas de firmes dont les tentatives se sont soldées par un échec bien que l'analyse de ces dernières permettrait sans doute d'enrichir la compréhension des processus de changement organisationnel.

Les quatre unités d'analyse retenues ont été les suivantes :

### \* la SOCIETE HYBRIDES

Il s'agit du département spécialisé dans la fabrication de circuits hybrides d'un grand groupe électronique français. Ce département est devenu en janvier 1988 une filiale du groupe et a pris le nom de SOCIETE HYBRIDES.S.A.

L'opération d'action sur le contexte organisationnel a été initiée en 1985 et a pris fin au début de 1988.

Cette unité a été suivie entre février 1987 et mars 1988. La reconstitution des modifications introduites avant février 1987 a été effectuée grâce à des entretiens avec les membres du Comité de Direction et avec les consultants (Cabinet E.M) qui ont assisté l'entreprise dans sa démarche.

Par ailleurs, un certain nombre de documents - rapports du cabinet, recueils de témoignages lors des réunions d'élaboration de la charte, comptes-rendus des cercles de qualité, des groupes de savoir-faire .... - ont pu être consultés et analysés.

Par la suite, les principaux acteurs du changement - Directeur des Ressources Humaines, Directeur Administratif et Financier .... - ont continué à être rencontrés régulièrement afin de suivre les nouvelles modifications introduites.

L'entreprise a par ailleurs mis en place des enquêtes annuelles réalisées auprès de l'ensemble du personnel avec des questionnaires très détaillés. Ces enquêtes étaient destinées à évaluer l'impact du processus de changement sur les attitudes et les représentations véhiculées par les salariés.

Il aurait sans doute été intéressant de compléter ces questionnaires par une approche fondée sur une méthodologie plus qualitative avec des entretiens semi-directifs. Malheureusement, cette autorisation ne fut pas accordée.

De plus, les réorientations stratégiques ne furent pas concrétisées, des domaines de diversification porteurs ne purent être trouvés avec assez de

## DEUXIEME PARTIE

rapidité : l'entreprise à partir du dernier trimestre de 1987 vit son activité diminuer et commença à enregistrer des pertes. Les contacts devinrent moins faciles, l'entreprise se "ferma vis-à-vis de l'extérieur". En 1989, l'entité étudiée disparut.

### \* la SOCIETE PHARMACEUTIQUE

Cette société est la filiale pharmaceutique française d'un groupe chimique britannique. Elle a initié un processus de changement organisationnel en 1986.

L'expérience entreprise a été suivie depuis mars 1988. L'analyse de documents internes - journaux internes, rapports des consultants, notes de service .... - a permis de retracer les principales évolutions et de cerner les motifs à l'origine de cette opération.

Par ailleurs, des entretiens ont été réalisés auprès de la Direction Générale, de la plupart des membres du Comité de Direction - Directeur Commercial, Directeur Marketing, Directeur Administratif et Financier, Directeur de l'usine, Directeur des Ressources Humaines ... - et de la personne responsable de l'élaboration du projet d'entreprise. Cette dernière a par la suite occupé une place unique dans l'entreprise puisqu'elle a été chargée de la réflexion stratégique et s'est trouvée directement rattachée au PDG. Au cours du second semestre 1988 et de l'année 1989, des rencontres régulières avec cette personne ont permis de suivre l'avancement des différents chantiers.

Des enquêtes purent, dans ce cas, être menées au premier semestre de l'année 90. Un échantillon représentatif de la population de la firme fut défini : il était constitué de personnes travaillant des les différents services du siège, de l'usine et dans les réseaux. Les résultats obtenus ont permis d'évaluer la perception du processus de changement par le personnel quatre années après le début des opérations.

Les deux dernières entités étudiées sont deux établissements de la COMPAGNIE DES PETROLES. Cette dernière est issue de la fusion en 1985 de la SOCIETE DE RAFFINAGE et de sa principale filiale : une compagnie de distribution de produits pétroliers. Bien que faisant partie d'une même entité depuis 1985, les deux établissements, objets de cette recherche se caractérisent par une histoire différente et des processus de changement également différenciés. C'est pourquoi, nous les considérerons comme deux objets d'analyse distincts.

L'intervention dans la COMPAGNIE DES PETROLES a démarré en avril 1988 : de nombreux cadres du siège ont été rencontrés afin de retracer et de comprendre les multiples changements introduits notamment à partir de 1985. Les documents de travail destinés à préparer la fusion et les

## DEUXIEME PARTIE

restructurations ont pu être consultés ainsi que ceux produits lors de l'élaboration du Projet d'Entreprise.

### \* La Raffinerie

Elle constitue l'un des trois établissements industriels de la COMPAGNIE DES PETROLES.

La Raffinerie s'est, dès le début des années 80, lancée dans un important programme de restructuration.

Le Directeur de la Raffinerie fut rencontré en septembre 1988 et des entretiens purent être effectués en octobre et en novembre 1988 : des cadres, des agents de maîtrise, des chefs de quart, des opérateurs et des pompistes furent interviewés.

### \* La Direction Régionale

C'est une des cinq directions régionales de Vente de la COMPAGNIE DES PETROLES. Elle a été affectée par la fusion de 1985 et plus encore par l'opération de restructuration de la distribution initiée en 1986.

Des entretiens avec le Directeur Régional et avec le responsable du personnel eurent lieu en novembre 1988 et en avril 1989. Dans ce cas également des entretiens semi-directifs ont pu être réalisés entre avril et juin 1989 avec des cadres, des agents de maîtrise, des délégués régionaux, des employés, des chauffeurs ..... et ont permis d'évaluer l'impact des changements organisationnels mis en place.

Dans les deux établissements - la Raffinerie et la Direction Régionale - toute une série de documents internes ont pu être consultés : journaux d'entreprise, rapports élaborés par des cellules d'experts chargées des restructurations, comptes-rendus des cercles de qualité, rapports sur l'état d'avancement des Plans d'Amélioration de la Qualité....

Avant de présenter les observations réalisées et les résultats obtenus dans chacune des quatre entités, quelques remarques d'ordre général méritent d'être effectuées.

Les quatre unités présentent certains points communs. D'une part, elles sont de taille comparable : au moment de l'étude, les effectifs de chacune d'entre elles variaient entre 500 et 600 personnes. Par ailleurs, elles ont initié leur opération d'action sur le contexte organisationnel depuis plusieurs années ce qui rend possible un certain recul et autorise une mesure de leur impact.

## DEUXIEME PARTIE

En revanche, plusieurs différences doivent être soulignées dès à présent :

- la SOCIETE PHARMACEUTIQUE et la SOCIETE HYBRIDES constituent des unités relativement indépendantes. Même si elles doivent rendre compte de leurs résultats à des entités de tutelle, elles disposent d'une marge de manoeuvre qu'elles ont utilisée lors du processus de redéfinition de leur contexte organisationnel. La situation est différente dans la Raffinerie et à la Direction Régionale qui constituent toutes deux des établissements de la COMPAGNIE DES PETROLES et où la démarche de changement a en partie été pilotée par le Siège.

- Les caractéristiques des environnements où évoluent ces firmes sont également différentes : le secteur de la SOCIETE PHARMACEUTIQUE est un domaine d'activité en développement alors que ceux de la COMPAGNIE DES PETROLES et de la SOCIETE HYBRIDES rentrent en phase de maturité voire de déclin.

Ce sera donc, à partir de l'analyse longitudinale des tentatives d'action sur le contexte organisationnel initiées dans ces quatre entités que le modèle général présenté dans cette partie pourra être revu et enrichi afin de mieux comprendre les spécificités d'un processus de changement organisationnel global.

La troisième partie de cette recherche est consacrée à la présentation des quatre cas. Pour chacun d'entre eux, les thèmes suivants seront abordés : les motifs de l'action sur le contexte organisationnel, les principaux changements, les résultats obtenus, les réflexions inspirées par le cas.

La relative complexité des modifications progressivement introduites nous a incité à privilégier dans la partie qui suit une approche descriptive, détaillée et structurée. De même, lors de la présentation des résultats des enquêtes, nous nous sommes efforcés d'exposer en les synthétisant les opinions émises et de ne pas substituer à cet exposé une interprétation personnelle. De manière générale, nous avons tenté de distinguer le plus possible la description des faits, la présentation des points de vue des acteurs impliqués dans le processus de l'analyse qui peut en être faite.

La troisième partie se veut donc une partie essentiellement narrative et descriptive exception faite des "éléments de réflexion" situés à la fin de chaque cas. Nous demandons par avance à notre lecteur de pardonner la longueur de certains développements mais il importe de connaître dans le détail les processus de changements pour ensuite les analyser et en tirer des réflexions d'ordre plus général. Celles-ci feront l'objet de la quatrième partie de la recherche.

## **TROISIEME PARTIE : PRESENTATION DES CAS**

## LA SOCIETE HYBRIDES

### INTRODUCTION : PRESENTATION DE LA SOCIETE

La création en 1985 de la SOCIETE HYBRIDES a comme origine les travaux effectués par une petite équipe de chercheurs, une dizaine de personnes au départ, du Centre de Recherche de C.... . Ces travaux portaient sur l'organisation de fonctions électriques sur des substrats. Le succès rencontré par les premières tentatives de commercialisation induisit la décision de monter une unité industrielle en s'appuyant sur cette expérience.

L'équipe s'installa dans le centre industriel de Puiseaux, qui appartient au Groupe depuis 1965 et dont les principales activités étaient la fabrication de condensateurs chimiques de démarrage de moteurs principalement utilisés dans les machines à laver le linge, ainsi que des condensateurs destinés au marché de la fluorescence et des LAR de Radar qui équipent les aérodromes de l'aviation civile et militaire. Ces activités étaient gérées par un autre département du Groupe : le Département L.. .

Entre 1976 et 1981, l'équipe initiale va s'accroître de façon importante : l'activité Circuits Hybrides devient progressivement la principale activité du site de Puiseaux.

Plusieurs phénomènes expliquent cet essor :

- L'arrêt de la fabrication de condensateurs Pyralène en 1976 et celui de la fabrication des condensateurs chimiques en 1977 imposent un reclassement du personnel du site vers la nouvelle activité : les circuits hybrides
- L'obtention par l'activité Circuits Hybrides de marchés importants dans le domaine de la téléphonie, grâce au démarrage de l'URA 16 en 1976 et de l'URA 26 en 1980.
- Le transfert des activités de Lignes A Retard professionnelles de Puiseaux vers un autre site industriel à Dijon. Avec elles, part le Département L.. : une cinquantaine de personnes - des cadres et des techniciens - quittent Puiseaux. Le reste du personnel, essentiellement constitué d'ouvrières a été intégré à l'activité Hybrides.

Le développement de l'identité de la SOCIETE HYBRIDES est marqué par deux facteurs importants :

- L'origine de la firme, une équipe de chercheurs qui contribue à l'instauration d'un "esprit technologique" valorisant la performance

## La Société Hybrides

technologique au détriment des considérations commerciales et économiques.

- L'emplacement géographique du site, au centre du Loiret, un département très agricole : des différences apparaissent entre les opérateurs et les contremaîtres d'une part qui sont d'origine paysanne et qui véhiculent des valeurs caractéristiques de l'"esprit paysan" ( le bon sens, "un sou est un sou" ....) et l'équipe dirigeante peu attachée à l'argent et avant tout intéressée par les réalisations voire même l'exploit technologique.

La période 1981/1984 est marquée par une accélération de la croissance associée au développement des marchés sur lesquels la firme est présente. Cette période coïncide également avec l'arrivée d'un nouveau dirigeant provenant d'une autre filiale du groupe. La stratégie développée par ce dernier nous a été décrite comme une stratégie de "redresseur d'entreprise". Elle semble avoir porté ses fruits puisqu'en l'espace de trois ans, les effectifs seront multipliés par deux et le chiffre d'affaires par trois. La croissance s'accompagne d'un ensemble de réorganisations avec la mise en place de nomenclatures, la formation de chefs d'équipe, la constitution de nouveaux postes.

On observe, au cours de cette période, le passage d'un fonctionnement de type "laboratoire" à un fonctionnement de type industriel caractérisé par un degré de formalisation plus important. Cependant, la façon dont a été conduite cette rapide croissance de la société a induit un certain nombre de traumatismes associés à une politique de mise en concurrence de plusieurs équipes sur un même projet qui a pour conséquence une exacerbation de la compétition interne, à des tentatives pour déstabiliser des membres de l'ancienne équipe. Ces pratiques, les conflits et manoeuvres politiques qui les accompagnent, provoquent dans l'ensemble un sentiment d'angoisse et d'instabilité chez le personnel.

Enfin, il convient de noter comme événements majeurs de cette époque la création d'un service commercial ainsi que le transfert de l'ensemble des services Etudes de Courbeville à Puiseaux. D'importants investissements de Production sont également effectués.

En 1984, la SOCIETE HYBRIDES est présente sur deux grands marchés de l'hybride :

- Le secteur Professionnel et militaire : ces hybrides sont destinés aux équipements pour l'avionique, l'armement terrestre, les applications sous-marines, les missiles, l'avionique civile.
- Le secteur Communication : la société a en effet été associée au projet "Equipement de Modulation d'Abonné" - entre 1976 et 1980, la SOCIETE HYBRIDES a ainsi fabriqué deux millions d'hybrides - et surtout au projet "Unité de Raccordement d'Abonné" (URA 61 et URA 62), qui a représenté un



volume d'activité de dix millions d'hybrides dans la même période. Grâce à sa très forte implantation sur ces marchés, la SOCIETE HYBRIDES est en 1984, le numéro 1 français de l'hybride et arrive en bonne position au niveau mondial. Cette même année, le leader quitte la SOCIETE HYBRIDES pour occuper un poste plus élevé au sein du Groupe.

### **I) DIAGNOSTICS EXTERNES ET INTERNES : LES MOTIFS D'UNE REDEFINITION DU CONTEXTE ORGANISATIONNEL**

#### **1. DIAGNOSTIC EXTERNE : DES MARCHES EN MATURETE**

Jusqu'en 1982/1983, les marchés de la SOCIETE HYBRIDES se sont caractérisés par une forte croissance. La société se développait rapidement sans mettre en oeuvre une véritable planification stratégique. Par ailleurs, aucune distinction claire n'était faite entre les deux domaines d'activité : Communication et Professionnel.

A partir de 1983, les marchés de la firme commencent à rentrer dans une phase de maturité : la croissance se ralentit ; des menaces apparaissent avec une concentration de la concurrence et l'apparition de nouvelles technologies susceptibles de jouer le rôle de produits substitués.

#### **A) LE SECTEUR COMMUNICATION**

Les hybrides utilisés dans les télécommunications peuvent se décomposer en trois segments stratégiques : la Commutation, la Transmission, la Radiotéléphonie.

Jusqu'en 1983/1984, le segment Commutation représentait l'essentiel du chiffre d'affaires "communication" de la SOCIETE HYBRIDES. Or, après avoir connu une très forte croissance, le marché de la Commutation est dans l'ensemble en stagnation. En effet, la période d'installation de téléphones en France prend fin et il ne reste désormais qu'un marché de remplacement. L'entrée dans une phase de maturité rend nécessaire une plus grande maîtrise des coûts.

Le marché Transmission est quant à lui en phase de croissance mais celle-ci touchera essentiellement l'utilisation des composants électroniques plutôt que celle de l'hybride.

Le marché de la Radiotéléphonie devrait croître de manière importante grâce à un élargissement de la clientèle rendu possible par une baisse des prix. Il s'agit d'un marché à fort potentiel sur lequel la SOCIETE HYBRIDES tente de s'implanter.

## **B) LE SECTEUR PROFESSIONNEL**

Ce marché connaît une stagnation, voire une décroissance liée en grande partie au resserrement des budgets militaires. La SOCIETE HYBRIDES a essentiellement développé cette activité en France et plus particulièrement autour d'un grand programme : le Mirage 2000. Les principaux clients de la SOCIETE HYBRIDES qui travaillent sur ce projet sont les Avions Marcel Dassault, AVG, Jaeger, Auxilec, SFIM (équipements électroniques), AVS-BCM ( partie Radar ). Les produits liés à ce projet représentent en 1984 près de 70% du chiffre d'affaires du secteur professionnel. Or, les perspectives de vente de cet avion tant à l'armée française qu'à l'exportation sont limitées. Il apparaît en effet que les principaux pays acheteurs voient leurs ressources diminuer (baisse du pétrole) et sont sollicités par une concurrence très vive ( F 16 américain, Tornado anglais). Il est donc indispensable pour la SOCIETE HYBRIDES de trouver de nouveaux clients pour compenser la baisse d'activité prévisible sur les marchés où la firme est présente.

Dans les deux grands domaines d'activité, on observe une diminution du nombre de concurrents, associée à un mouvement de concentration et accompagnée d'une internationalisation et d'une intensification de la concurrence.

Enfin, le métier même de l'hybride serait conduit à évoluer. Jusqu'à récemment, celui-ci se définissait comme la fabrication de produits conçus par les clients. L'avantage de l'hybride résidait dans la réduction de l'encombrement et l'amélioration de la fiabilité. Or, le développement de nouvelles technologies fait apparaître un danger d'intégration vers l'amont des équipementiers. Par conséquent, les hybrideurs doivent s'efforcer de développer des contrats de longue durée avec leurs clients et d'aider ces derniers à formuler leurs besoins plutôt que de continuer à être de simples fournisseurs de produits. De plus, la capacité de l'hybrideur à intégrer de plus en plus le processus est primordiale dans les nouveaux segments en croissance comme celui de la Radiotéléphonie.

## **C) LES REORIENTATIONS STRATEGIQUES**

Le diagnostic effectué en 1983/1984 a conduit la firme à identifier quelques grandes options stratégiques :

\* Le Contrôle de Coûts

Dans la mesure où la plupart des marchés où la SOCIETE HYBRIDES est présente abordent la phase de maturité, il devient nécessaire de maximiser leur rentabilité par des efforts de rationalisation afin de pouvoir dégager des ressources.

\* L'excellence technologique

Les ressources ainsi dégagées doivent en particulier permettre de continuer à promouvoir l'"excellence technologique" dans la mesure où celle-ci constitue un facteur-clé de succès dans le secteur Professionnel et le principal moyen de contrecarrer la menace des produits substitués. De plus, elle offre la possibilité d'être présents sur des segments d'avenir dans le domaine de la Communication comme par exemple la Radiotéléphonie.

\* L'intégration de l'électronique

Afin de s'adapter aux évolutions du métier et aux nouvelles exigences des clients, la firme devra s'efforcer d'intégrer de plus en plus la partie électronique.

\* L'internationalisation

La réduction des marchés nationaux - Téléphonie française, secteur militaire - impose à la société de trouver des débouchés sur le marché international aussi bien dans le secteur civil que militaire.

La mise en oeuvre réussie de l'ensemble des options ainsi définies impliquait une mobilisation de toutes les compétences de l'entreprise. Les dirigeants constatent qu'il leur faut "mobiliser les ressources humaines". Or, un diagnostic interne effectué quelques mois plus tard met en évidence une situation de crise interne dans l'organisation.

## **2. DIAGNOSTIC INTERNE : LE PROBLEME D'IDENTITE**

En 1985, un certain nombre de problèmes menacent d'handicaper l'avenir de la SOCIETE HYBRIDES et sa capacité à assurer sa croissance tant au plan national qu'international de façon rentable. Le diagnostic effectué par un consultant externe met en effet en évidence l'existence de tensions et de conflits. Un climat de méfiance généralisée totalement dysfonctionnel

désigné par le consultant par l'expression " le complexe du complot" règne. Le choix de cette expression semble indiquer que des représentations de type paranoïaque traversent l'organisation. Cet état d'esprit généralisé induit des comportements tels la rétention de l'information, l'utilisation des règles et procédures pour se protéger et limiter ses responsabilités .... dommageable au bon fonctionnement de l'entreprise. Cette situation est en partie héritée du passé récent ( mise en concurrence d'équipes .... ) mais s'explique également par des problèmes d'ordre politique : en effet, lorsque Gérard L. , le Directeur nommé en 1984, prend ses nouvelles fonctions, il se heurte à l'attitude hostile de certains membres de l'"ancienne équipe" (qui d'ailleurs partiront progressivement).

Un autre des problèmes rencontrés fut baptisé quant à lui " le complexe de la Citadelle" : l'organisation apparaît comme peu consciente de la réalité extérieure et scindée à l'intérieur. Ainsi, le terme citadelle désigne à la fois l'entreprise dans son ensemble retranchée de l'univers externe d'une part et de l'autre l'usine de Puiseaux. En effet, deux entités différentes s'opposent : d'un côté le siège, où se trouvent les services commerciaux et financiers ainsi que le Directeur Général et de l'autre, l'usine de Puiseaux dirigée à cette époque par un responsable des opérations qui s'opposait à Gérard L. . L'usine était devenue une véritable forteresse.

Un problème se posait également au niveau structurel. La structure se caractérisait en effet par l'existence de huit niveaux hiérarchiques et par une certaine rigidité. Elle contribuait à l'établissement de remparts entre les services et entre l'usine et le Siège et participait de ce fait au problème identitaire.

L'audit réalisé mit cependant en évidence, à côté de ces difficultés, des points positifs propres à la culture de la société :

- L'existence d'un "esprit technologique" : amour du travail bien fait, valorisation du produit techniquement parfait
- L'existence d'un bon sens terrien plus spécifique à la base mais qui irrigue l'ensemble de l'organisation : " *il faut semer pour récolter*", " *il faut travailler dur pour y arriver*".

L'année 1984 se présente donc comme une année charnière. Elle est marquée par la fin de la période de "croissance protégée" ainsi que par l'arrivée d'un nouveau leader soucieux de promouvoir un style de management moins directif que son prédécesseur.

Les diagnostics externe et interne effectués par la nouvelle équipe dirigeante peu après son arrivée lui font prendre conscience de la gravité de la situation. D'après quelques uns des cadres interviewés trois ans plus tard, "la survie même de la SOCIETE HYBRIDES était en jeu".

A partir de 1985, un remodelage progressif des différents paramètres

organisationnels est entrepris. Pour les cadres dirigeants qui ont conduit cette opération de changement organisationnel, l'objectif général poursuivi était d'infléchir les comportements et attitudes des membres de la firme dans un sens favorable aux options stratégiques retenues.

Avant de présenter la démarche initiée en 1985 et qui n'a pris fin qu'en 1987, il convient d'en souligner le caractère volontaire. Bien que progressive et exploratoire, ses grandes lignes ont été conçues dès le départ par l'équipe dirigeante à partir d'une analyse relativement rationnelle de l'évolution de l'environnement et des caractéristiques internes de la firme.

## **II) ANALYSE D'UN PROCESSUS DE CHANGEMENT : L'ACTION SUR LES DIFFERENTS PARAMETRES DU CONTEXTE ORGANISATIONNEL**

Entre 1985 et 1987, la SOCIETE HYBRIDES va traverser une période d'importants changements internes qui affecteront ses structures, ses systèmes de gestion, ses modes de fonctionnement et dans une certaine mesure la façon dont les personnes vont vivre dans l'organisation et se la représenter.

Dans la partie qui suit, nous nous efforcerons de décrire les modifications survenues sur chacun des différents aspects organisationnels - les structures, la politique de communication interne, le système de contrôle de gestion, les politiques du personnel, la mise en place d'un projet d'entreprise .... - tout en essayant d'analyser les interactions entre les diverses actions de changement entreprises ainsi que la dynamique du processus de changement dans son ensemble.

Il convient dès à présent de souligner le rôle très important joué par la démarche d'élaboration du projet d'entreprise qui a permis de détendre une situation initiale caractérisée par des conflits et des tensions plus ou moins latents. La période de changement débute en effet par une démarche très participative dont l'objectif était l'élaboration de la charte de l'entreprise (1985 et début de 1986). Cette étape est rapidement suivie d'actions de changement multiples : mise en place de groupes de savoir-faire puis de cercles de qualité, formalisation du système d'évaluation et de récompense, modification du système de contrôle de gestion et de gestion de production .... Ces modifications, comme nous allons le voir, sont en partie légitimées par le contenu du projet qui fait par ailleurs l'objet d'une large diffusion.

Parallèlement à ces changements, les structures de l'entreprise connaissent également des modifications progressives entre 1985 et 1987.

## 1. L'ELABORATION DE LA charte DE LA SOCIETE HYBRIDES

### A) LES DIFFERENTES ETAPES

Le processus d'élaboration de la charte de l'entreprise peut se décomposer en une série d'étapes logiquement reliées les unes aux autres.

#### Première étape : le diagnostic d'identité

Il a eu lieu entre avril et juin 1985. Une trentaine d'entretiens ont été menés auprès de cadres, d'agents de maîtrise et de quelques opératrices par un consultant externe. Les principaux résultats de ce diagnostic ont été présentés plus haut et ont fait prendre conscience aux dirigeants de la gravité de la situation et de la nécessité de "*procéder avec précaution et de manière progressive*". Au-delà des problèmes majeurs déjà évoqués, ce diagnostic a également permis d'identifier un certain nombre de productions symboliques telles :

- "L'esprit pionnier" lié à la fois à l'activité qui exige une grande créativité puisqu'il faut imaginer et le besoin et le produit, ainsi qu'à l'histoire de la société issue à l'origine d'une petite équipe de chercheurs relativement isolés,
- Le "dogme de la supériorité technique" qui commence cependant à être battu en brèche par un début de prise de conscience de l'existence d'un environnement concurrentiel.

#### Deuxième étape : la construction des items de la charte

A partir du matériel issu de la première étape, il a été possible d'identifier des attentes ou des points de ralliement forts. Le comité de direction a alors procédé à une sélection de 34 items qu'il a jugés les plus satisfaisants pour la réussite de l'entreprise. C'est donc, à ce niveau, qu'une certaine orientation par l'équipe dirigeante a été opérée. En effet, le CODIR ne s'est pas contenté d'effectuer la synthèse des réflexions, commentaires, attentes des personnes interviewées, mais s'est efforcé, dans certains cas, d'intégrer dans la liste d'items identifiés, des thèmes qu'il estimait nécessaire de prendre en compte dans l'avenir et qui n'étaient pas apparus de façon marquée lors des entretiens effectués au cours de la première étape.

Ainsi, l'item "*Nous participons à la vie de la région*" a été rajouté par le CODIR alors qu'il avait été peu évoqué. Un autre exemple est donné par le

traitement de la notion de concurrence. En effet, l'existence d'un environnement concurrentiel et menaçant était peu, voire pas du tout, perçue en 1985, alors qu'elle correspondait de plus en plus à une réalité. L'équipe dirigeante a donc décidé d'introduire l'item : "*Nous sommes compétitifs face à un environnement fortement concurrentiel*".

Les items ainsi retenus étaient assez ouverts et regroupés en une série de grands thèmes : les Hommes, le Marketing, la Technologie, le maintien des caractéristiques d'une PME.

Entre septembre et octobre 1985, sept réunions d'une journée se sont tenues. Chacune regroupait une douzaine de cadres et quelques représentants du personnel. L'objectif de ces réunions était d'informer les cadres sur la démarche du projet, de leur présenter les résultats du diagnostic d'identité, ainsi que de les faire travailler dans le cadre de petits groupes sur les thèmes de la charte retenus par le CODIR afin de les classer, les regrouper, les reformuler.

La synthèse de tous ces travaux s'est traduite par un projet de charte. L'une des missions essentielles de ces réunions était de favoriser l'implication des cadres et de les préparer à jouer ensuite le rôle de relais.

### Troisième étape : la présentation du projet et la recherche d'actions

Le projet de charte élaboré à la suite de ces réunions, a donné lieu à une démarche ayant pour objectif de "faire descendre le projet" en impliquant l'ensemble des membres de l'entreprise. Dix-huit personnes, des cadres en majorité et deux ou trois agents de maîtrise, suivirent une formation afin d'apprendre à animer des groupes de réflexion. L'étape suivante consista en effet à organiser dans toute l'entreprise des réunions de travail d'une dizaine de personnes chacune. Ces réunions ont regroupé des techniciens et des agents de maîtrise puis des ouvriers et des employés et poursuivaient plusieurs finalités :

- Introduire la démarche du projet d'entreprise
- Présenter les différents thèmes de la charte
- Rechercher des idées d'actions permettant de concrétiser ces thèmes

Ces réunions ont fourni l'occasion à des personnes d'ateliers ou de services différents de se rencontrer. Il s'agissait d'une étape de concrétisation qui devait favoriser l'implication active de chacun.

Les remarques et suggestions engendrées par ces réunions ont principalement porté sur des thèmes tels l'efficacité de la communication, la volonté de se mobiliser, la reconnaissance de chacun, l'exigence de la qualité .... Les thèmes : la maîtrise de l'avenir, la réussite sur le marché international ont rencontré l'adhésion mais ont suscité

## La Société Hybrides

moins de remarques.

Les idées le plus souvent exprimées ont été les suivantes :

\* La nécessité d'améliorer la communication avec les supérieurs hiérarchiques :

*" Résoudre les problèmes ensemble, quel que soit la position hiérarchique "*  
*" Supprimer les barrières qui séparent les ouvriers des cadres "*  
*" Pour améliorer la communication, nous suggérons que des réunions soient établies mensuellement entre ouvriers et encadrement" ....*

\* La prise en compte des idées de tous :

*" Tenir compte des propositions d'amélioration des personnes travaillant sur un poste de travail spécifique"*  
*" Mise en place de boîtes à idées" ....*

\* L'amélioration de l'information à tous les niveaux :

*" Présentation et explication des étapes de fabrication des produits, de la conception au produit fini"*  
*" Chacun doit sentir son rôle au sein de l'entreprise et être informé des suites données à ses actions" ....*

\* Accroître la motivation du personnel

*" Une formation qui contribue à l'évolution de la carrière, qui donne des ouvertures"*  
*" Favoriser la formation soit au sein du même travail, soit afin d'avoir un autre poste"*  
*" Nos compétences ne pourront être prouvées que si nous avons la possibilité de prendre des initiatives" ....*

\* L'amélioration de la qualité :

*" Assurer une meilleure coordination des délais proposés par les commerçants avec les possibilités de fabrication"*  
*" Limiter la non-qualité, les déchets" ....*

Ces réunions ont donc permis de dégager certaines attentes fortes.

L'analyse des résultats des groupes constitués par des techniciens et agents de maîtrise met en évidence :



## La Société Hybrides

- leur besoin de reconnaissance et d'estime,
- Leur souhait d'avoir un plan de carrière,
- leur perception de la hiérarchie comme pesante,
- la conscience qu'ils ont des problèmes de communication.

Le besoin de reconnaissance apparaît également chez les groupes constitués d'ouvriers. Par ailleurs, ces derniers soulignent la nécessité d'une amélioration de l'ambiance de travail dans les services ainsi que de meilleures conditions matérielles de travail.

La synthèse de ces travaux a été présentée aux membres du comité de direction en janvier 1986.

### Quatrième étape : les cercles de dialogue

Ceux-ci se sont tenus entre février et avril 1986 et ont regroupé un peu plus de quarante personnes dont une majorité de techniciens et d'agents de maîtrise. L'objectif de ces réunions était de promouvoir l'implication de personnes susceptibles d'assurer un rôle de relais dans la population ETAM. Dans chaque groupe, une discussion était lancée à partir de la projection d'un diaporama présentant la synthèse des travaux réalisés au cours de l'étape précédente.

Ces cercles ont permis de dégager plus précisément les attentes du personnel ETAM vis-à-vis du projet et d'identifier les problèmes spécifiques à cette population.

Ainsi, il apparaît qu'ils veulent jouer un rôle actif dans la démarche "projet" mais qu'ils ont l'impression d'être bloqués ou du moins peu impliqués par leurs supérieurs hiérarchiques. Par ailleurs, ils estiment que le turn-over des cadres est trop important et le vivent comme une source de difficultés.

### Cinquième étape : la diffusion de la charte

A partir du début de l'année 1986, différentes actions ont été entreprises afin d'assurer la diffusion de la charte.

#### **\* La Création d'une plaquette**

La charte de la SOCIETE HYBRIDES présente les objectifs de la firme et les forces qui doivent lui permettre de gagner. Elle doit constituer pour les salariés le "Symbole et le gage" de leur "adhésion aux valeurs de l'entreprise". Deux thèmes majeurs structurent la charte :

## La Société Hybrides

- les objectifs de la SOCIETE HYBRIDES :

*" Pour gagner, nous nous sommes fixés des objectifs :*

*L'exigence de la qualité*

*La réussite sur le marché international*

*La maîtrise de l'avenir"*

- Les atouts de la société :

*" Pour gagner, nous croyons en nos forces :*

*La volonté de se mobiliser*

*L'efficacité de la communication*

*La reconnaissance de chacun*

*L'esprit de partenariat*

*La conscience de notre rôle économique "*

La plaquette fut distribuée à tous les membres de l'organisation.

### \* La création d'une affiche

Une affiche reprenant les items de la charte fut créée et distribuée dans tous les services. Elle figure partout, dans les bureaux, les couloirs, les ateliers ....

### \* L'élaboration d'un visuel

La plaquette comme l'affiche comportent un visuel représentant un vol d'oiseaux groupés au dessus d'une mer éclairée par deux soleils. Au dessus de l'image figure l'annonce : " Au coeur d'un nouveau monde ".

L'origine de cette image est intéressante. Au départ, deux projets concurrents avaient été retenus. Le premier représentait la mer avec deux soleils ; le second, un vol d'oiseaux sur la mer.

En fait, une très grande majorité de cadres a opté pour le premier qu'ils associaient à une image de puissance, alors que le deuxième qui symbolisait davantage la cohésion du groupe reçut la préférence des ouvriers et des employés. La décision fut prise d'intégrer les deux images dans un visuel unique. Cette image, à l'esthétique recherchée, est encore deux ans après très présente dans toute l'entreprise.

### \* La création d'un journal interne

Le premier numéro du journal interne "Canard Puce" est sorti en février

1986. Il s'agit d'un journal d'une dizaine de pages environ avec de nombreuses photographies. L'un de ses objectifs était de faire connaître et d'expliquer les changements successifs qui interviennent dans l'entreprise. Ainsi, le premier numéro présentait l'ensemble du processus ayant conduit à l'élaboration du projet dans un article intitulé : " *Un projet d'entreprise pour la SOCIETE HYBRIDES car les entreprises qui réussissent ont un projet*".

### \* La mise en place de "conseils de projet"

Ce sont des réunions qui rassemblent les cadres tous les deux mois au cours desquelles on fait le point sur l'état d'avancement des actions liées au projet d'entreprise.

## B) LES CARACTERISTIQUES DU PROCESSUS D'ELABORATION SUIVI

Le processus retenu pour élaborer la charte de la SOCIETE HYBRIDES présente un certain nombre de spécificités qu'il convient de souligner.

Il s'agit tout d'abord d'un processus long et participatif : chacun des membres de l'organisation y a été impliqué au cours d'au moins l'une des phases.

Par ailleurs, les réunions qui ont marqué les différentes étapes ont permis l'instauration d'un dialogue et, en ce sens, ont contribué à initier un décloisonnement tant vertical - entre les différents échelons hiérarchiques - que horizontal dans la mesure où des personnes provenant de services divers ont ainsi eu l'occasion de se rencontrer et de travailler ensemble.

Le processus suivi a également permis d'impliquer la ligne hiérarchique et de former une partie des cadres à l'animation d'équipes (animation de groupes ETAM et ouvriers).

Enfin, notons que le produit issu de ce processus - la charte " Au coeur d'un nouveau Monde " - a fait l'objet d'une très ample diffusion lors de sa parution. A partir du début de 1986, cette charte va servir de référence permanente : elle sera reprise dans les discours et servira à expliquer les changements ultérieurs apportés dans l'organisation.

## 2. L'EVOLUTION DES STRUCTURES

Entre 1984 et 1987, les structures ont connu des modifications successives qu'il convient de décrire en distinguant les principales étapes. On s'efforcera ensuite d'analyser la logique de ces changements et les

## **La Société Hybrides**

rapports qu'ils entretiennent avec les problèmes stratégiques auxquels est confrontée la firme ainsi qu'avec l'évolution des autres paramètres organisationnels.

### **A) LES DIFFERENTES ETAPES**

#### **La Structure en place en 1982/1983**

Celle-ci est représentée par l'organigramme n° 1. Quatre grandes fonctions pouvaient être identifiées : la Finance, le Commercial, la Qualité et la Production. Cette structure soulève plusieurs commentaires :

- La fonction Contrôle est rattachée au Directeur du Centre de Production (le Contrôle concerne essentiellement les processus de fabrication).
- La fonction Commercial est déjà spécialisée par activités - Communication/Professionnel - mais un seul directeur coiffe les deux secteurs.
- Il y a un service Méthodes rattaché au Directeur du Centre.

#### **1984 : La tentative de mise en place d'une Direction Opérations**

L'année 1984 est marquée par la création d'une fonction Opérations à laquelle ont été rattachées la qualité, la technologie, et la fabrication (organigramme n° 2 ).

En fabrication, l'organisation de 82/83 reste inchangée.

En fait, cette réorganisation a suscité des blocages liés à des problèmes relationnels. En effet, la création d'un poste Opérations impliquait pour les directeurs qualité, technique et fabrication de "redescendre d'un niveau" et de ne plus être directement en relation avec le Directeur Général. En réalité, les différents directeurs ont maintenu leurs relations directes avec le directeur général et le directeur des opérations fut en partie court-circuité.

#### **La Restructuration de juin 1985**

En 1985, Gérard L. est nommé à la direction générale. Des modifications importantes sont apportées à l'organigramme (organigramme n° 3) :

- Le poste Opérations est supprimé et les fonctions technologie, qualité et achats sont rattachées directement à la direction générale.
- Un secteur Fabrication-Communication et un secteur Fabrication-Professionnel sont distingués.
- Le service Méthodes est scindé en deux. Une partie est rattachée au

## La Société Hybrides

secteur Communication - Méthodes Communication - et l'autre au secteur Professionnel.

- La fonction Gestion de Production connaît une évolution similaire.

L'objectif poursuivi par la création de deux secteurs - Communication et Professionnel - était de permettre une plus grande responsabilisation des salariés sur leurs produits et leurs marchés.

Cependant, la nouvelle structure mise en place a suscité un certain nombre de problèmes :

- La création d'unités ayant une marge d'autonomie plus élevée exigeait de la part des personnes responsables, un niveau de compétence supérieur. Dans le secteur Communication, des problèmes d'inadéquation entre les structures et les hommes en place se sont présentés. Le secteur Professionnel, quant à lui, a pu s'organiser et fonctionner comme une équipe soudée plus rapidement.

- Par ailleurs, la création de deux secteurs distincts a engendré des problèmes de communication entre eux, aggravés par la disposition géographique des locaux dans la mesure où chaque activité était située dans un bâtiment séparé de l'autre par une cour. A un moment donné, on a parlé de "mur entre les deux secteurs".

### **Premier semestre 1986 : la création de nouvelles fonctions**

La structure s'enrichit de deux nouvelles fonctions comme l'illustre l'organigramme n° 4 :

- Une Direction Ressources Humaines est mise en place. Elle comporte initialement un service Formation et un service Gestion du Personnel. Auparavant, le service Personnel, rattaché au responsable du centre de Puiseaux, s'occupait principalement de la gestion du personnel ouvrier et techniciens. Certaines tâches administratives comme la gestion de la paie par exemple étaient prises en charge par le service Finance. Il n'y avait pas une véritable gestion du personnel cadre.

- Une Direction Marketing est également créée. Elle se subdivise en deux services : Communication et Professionnel. Au début des années 80, les marchés de la firme connaissent, nous l'avons vu une forte croissance et la firme ne pratiquait pas une véritable démarche Marketing : *"on attendait la commande plus que l'on allait la chercher"*. Or, l'intensification et l'internationalisation de la concurrence incitent la société à se doter d'une structure capable de développer une réflexion Marketing.

## **Deuxième semestre 1986 : quelques changements**

Les changements opérés à la fin de l'année 1986 participent d'un enrichissement des structures, ainsi que d'une volonté de différencier les activités Communication et Professionnel ( Organigramme n°5) :

- Un service Organisation-Informatique, chargé en particulier de la constitution de méthodes et de procédures administratives est créé et rattaché à la Direction Finance.
- La Direction Commerciale est scindée en deux secteurs distincts : Commercial Communication et Commercial Professionnel.
- Le service Marketing est également séparé et chaque partie est rattachée à l'une des deux directions commerciales.

Par ailleurs, de nouveaux mécanismes d'intégration sont mis en place à travers l'instauration de "réunions d'activité" mensuelles, qui regroupent les responsables de la Fabrication avec ceux des services commerciaux. Ces réunions permettent de traiter des problèmes opérationnels situés à l'interface de la Production et des Ventes.

## **1987 : Dernières modifications**

Les derniers changements survenus sont illustrés par l'organigramme n °6:

- Le service Technologie a été rattaché à chacun des deux secteurs.
- Le service Achats dépend désormais de la Direction Financière
- Un nouveau secteur est créé : le secteur optoélectronique. Celui-ci résulte des démarches entreprises par la société pour trouver des axes de diversification.
- Chaque secteur dispose désormais de son propre service Qualité. Une Direction Qualité est maintenue mais elle n'est plus désormais responsable que de la qualité des composants.

## **B) PRINCIPALES CARACTERISTIQUES DE L'EVOLUTION DES STRUCTURES ET OBJECTIFS DU CHANGEMENT STRUCTUREL**

L'analyse des évolutions observées permet d'identifier trois grandes tendances : la différenciation, l'enrichissement des structures et la formalisation.

### **Vers une structure plus différenciée.**

Les deux principaux secteurs d'activité où la firme opère présentent

d'importantes différences selon plusieurs critères :

\* Les Facteurs-Clé de Succès :

En Communication, il faut savoir "se battre sur les coûts" alors que le principal FCS dans le secteur Professionnel est la performance technique.

\* Les Clients :

Les clients du secteur Communication sont peu nombreux. Il s'agit de quelques grandes entreprises. Le secteur Professionnel a pour clients quelques firmes de taille considérable mais aussi un grand nombre de petites sociétés opérant dans des domaines d'activité spécialisés.

\* Les Relations avec les clients :

En Communication, le client retient systématiquement deux ou trois sources d'approvisionnement alors que dans le secteur Professionnel, le fournisseur retenu est généralement unique.

\* L'horizon de temps :

La durée de vie des produits du secteur communication est relativement courte, cinq ans environ. Les contrats dans le secteur Professionnel s'étendent sur un horizon de temps plus important : vingt ans parfois.

De façon générale, la nécessité d'être plus compétitive sur des marchés entrant en phase de maturité et de plus en plus concurrentiels a conduit la société à opérer une différenciation accrue entre ses activités Communication et Professionnel qui s'est progressivement traduite dans l'évolution de ses structures entre 1985 et 1987.

La création en juin 85 d'un secteur Communication et d'un secteur Professionnel, la séparation du service Méthodes en deux parties et la rattachement de chacune d'elles à leur secteur respectif, la distinction d'un service Commercial Communication et d'un service Commercial Professionnel au deuxième semestre 1986, l'attribution d'un service Qualité à chacun des deux secteurs en 1987, participent d'une volonté de rendre compte au travers de la structure de la différenciation opérée désormais par secteurs d'activité. De plus, la nouvelle organisation doit favoriser une plus grande responsabilisation des membres vis-à-vis de leurs produits et de leurs marchés.

### **Vers une structure plus étoffée**

Entre 1985 et 1987, de nouvelles fonctions se sont mises en place. La création d'un service Marketing et Prospective a favorisé le

développement d'une réflexion stratégique au sein de l'organisation.

Le service Ressources Humaines dont les fonctions se sont progressivement enrichies (formation, communication .... ) a contribué à l'instauration d'une véritable politique du personnel : évaluation des postes, système de Récompense/Sanction, gestion des carrières .... qui fera l'objet d'une présentation ultérieure.

Un nouveau secteur - l'Optoélectronique - issu de la stratégie de diversification fut également créé.

Enfin, la mise en place d'un service Organisation-Informatique a permis l'élaboration de procédures précisant les responsabilités de chacun et le fonctionnement interne de l'organisation.

### **Vers une structure plus formalisée**

L'évolution des structures est marquée par une formalisation plus importante qui peut s'expliquer par plusieurs facteurs :

- L'augmentation des effectifs et le développement de nouvelles fonctions ont rendu nécessaire la normalisation des postes et des processus. En particulier, il devenait indispensable d'organiser des procédures de communication entre les différents services.
- Des contraintes externes sont également intervenues. Afin que le SIAR (Service de Surveillance Industrielle de l'Armement) accorde l'homologation RAQ 2 (Règlements sur l'Assurance Qualité) à la SOCIETE HYBRIDES, celle-ci devait démontrer disposer d'une organisation de la production telle qu'elle garantisse la qualité des produits. L'obtention de cette homologation impliquait par conséquent la mise en place de procédures normalisées et écrites.
- La firme, avant 1985, était plus centralisée. La volonté de promouvoir une plus grande délégation des responsabilités a fait naître le besoin d'une explicitation des rôles et des modes de fonctionnement.

C'est ainsi qu'ont été définis des organigrammes précis, un manuel Qualité qui décrit l'organisation de l'entreprise et le rôle de chaque service, des documents de référence pour chaque processus de fabrication, des documents présentant les étapes d'un Contrat : Conception, Approvisionnement, Lancement, Ordonnancement, Production, Expédition, Facturation.



### **3. ACTIONS SUR LES PROCESSUS DE DECISION ET D'INFORMATION**

Un certain nombre de modifications des systèmes d'information et de décision ont suivi la démarche d'élaboration du projet d'entreprise. L'objectif qu'elles poursuivaient était de traduire les valeurs du projet dans le fonctionnement quotidien de l'organisation. Les nouvelles instances de décision mises en place - groupes de savoir-faire, cercles de qualité, cercles d'économie .... - l'évolution du système de contrôle de gestion ainsi que la définition d'une politique de communication et d'information, participent d'une opération de changement organisationnel, cohérent avec les attentes et les valeurs identifiées lors du processus d'élaboration de la charte.

#### **A) LA MISE EN PLACE DE GROUPES DE SAVOIR-FAIRE**

Plusieurs facteurs permettent d'expliquer le lancement de groupes de savoir-faire :

##### **\* Une situation de crise :**

Entre février et mars 1986, les ateliers du secteur Communication ne parviennent plus à satisfaire les demandes dans les délais fixés : des retards dans les livraisons s'accumulent. La persistance de ces problèmes risquait très probablement de provoquer une détérioration de la position de la firme : perte de clients, répercussions sur l'image de marque ....

##### **\* La "préparation" des cercles de qualité :**

La mise en place de cercles de qualité était apparue comme une suite logique de la démarche projet, mais la firme ne disposait d'aucune expérience dans le domaine. L'équipe dirigeante souhaitait *"procéder avec prudence en préparant le terrain"*.

##### **\* La volonté d'illustrer le projet**

Afin de montrer ce qu'était concrètement le projet, l'encadrement était à la recherche *"d'images fortes explicitant ce qu'est une réussite en commun"*.

La décision de créer des groupes de savoir-faire est issue du diagnostic effectué en mars 1986. Les avis recueillis sur les raisons de la crise sont apparus contradictoires. Les indices de mesure des charge n'étaient pas

correctement compris et perçus.

Par ailleurs, les opératrices avaient tendance à mettre en avant des problèmes techniques. Le diagnostic effectué montra que les problèmes techniques recouvraient en réalité des problèmes humains tels des conflits entre équipes du même atelier. Ces problèmes relationnels avaient pour conséquence des échanges d'informations insuffisants entre les individus d'une équipe et entre les différentes équipes.

Dès lors, la décision fut prise d'organiser une à deux réunions par semaine dans l'atelier Communication-Sérigraphie afin de régler ces problèmes. L'atelier retenu connaissait les dysfonctionnements les plus marquants et constituait le principal goulot d'étranglement dans le processus de fabrication.

Cet atelier comprenait trois équipes - deux équipes de jour et une équipe de nuit - chacune constituée de 5 ou 6 opératrices, deux monitrices et deux régleurs de machines. Ces réunions devaient permettre de résoudre tout un ensemble de problèmes de fonctionnement et d'organisation du travail ponctuels tout en encourageant l'intégration, la communication et la réduction des tensions.

Les premières réunions furent difficiles. Une espèce de "loi du silence" s'était instaurée et toute discussion se révélait impossible. Les responsables décidèrent alors d'inviter à ces réunions les techniciens et les responsables d'études. Ceux-ci, en commençant les réunions par un exposé d'ordre technique fournissaient un point de départ à l'expression des problèmes.

Ces réunions initiales ont favorisé l'établissement de contacts entre les ingénieurs des services Méthodes et Etudes avec le Centre Opérationnel. Elles ont également permis aux ouvriers de se familiariser avec un certain nombre de notions et de termes techniques et de découvrir l'existence de méthodologies de résolution de problèmes. Cette première étape s'étendit sur six semaines. Par la suite, des groupes de travail furent constitués avec pour mission d'analyser et de résoudre les problèmes qui avaient été identifiés lors de l'étape précédente.

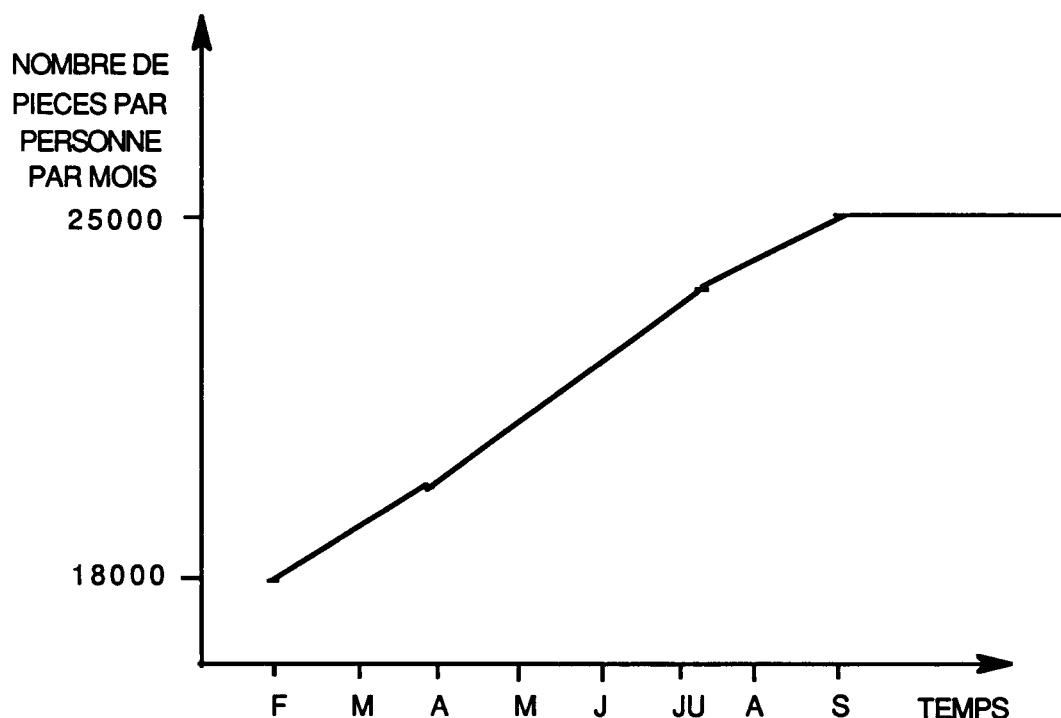
Chaque groupe a ainsi établi une liste de problèmes classés en problèmes à long terme, moyen terme et court terme et s'est attaché à les résoudre de manière systématique. Progressivement, ces réunions sont devenues de véritables réunions de travail où les ouvrières soulevaient elles-mêmes les problèmes et y apportaient une solution. De plus, une meilleure communication s'est instaurée entre elles et leur chef d'atelier.

Cinquante deux problèmes ont été listés par l'ensemble des groupes. Certains étaient relativement simples et ont pu être résolus de manière rapide dès qu'un dialogue et un climat de confiance se sont installés. C'est le cas, par exemple, du problème de la mesure des épaisseurs. La qualité des résistances est en effet suivie à partir d'une mesure de leur épaisseur.

Cette dernière s'effectue grâce à un appareil optique dont l'utilisation s'avère quelque peu complexe. Les ouvrières ne sachant pas utiliser cet appareil, s'adressent à la monitrice en cas de doute sur la qualité de la résistance. Or, elles se faisaient généralement "mal recevoir" et pour ne pas affronter "la mauvaise humeur" de leur supérieur, préféraient laisser subsister le problème. Les réunions ont permis de "découvrir" que la monitrice ne savait plus très bien se servir de l'appareil et évitait par conséquent de l'utiliser.

La solution apportée consista à apprendre aux ouvrières à manipuler l'appareil de mesure et à créer un poster décrivant les différentes opérations devant être effectuées.

Les résultats obtenus furent satisfaisants : environ 80% des problèmes identifiés trouvèrent une solution. Trois mois après le début de ces réunions, l'atelier était capable de livrer les quantités demandées dans les délais fixés. Le taux d'occupation des machines qui était de 42% est remonté à 60%. De plus, on assista à une augmentation des rendements opérationnels comme l'illustre le schéma suivant :



Si les groupes de savoir-faire se sont rapidement traduits par des résultats quantifiables, ils ont également contribué à développer un état d'esprit propice à l'établissement des cercles de qualité. Il était notamment nécessaire d'avoir réglé certains problèmes "irrationnels" tels les conflits entre équipes de travail et au sein d'une même équipe avant de procéder au lancement des cercles de qualité.

Par ailleurs, les problèmes résolus grâce aux groupes de savoir-faire firent l'objet d'une importante publicité interne. Des articles présentant la démarche entreprise parurent dans le journal "Canard Puce". Ainsi, sept ouvrières de l'atelier ont co-signé un article intitulé : "*Que nous ont apporté les Groupes de Savoir-faire ?*" (Canard Puce n°4/Septembre 1986) dans lequel les thèmes suivants furent développés :

- "*Une façon efficace de travailler*"
- "*Une amélioration de nos relations avec notre chef d'atelier et avec le service Technique*"
- "*Des résultats concrets*".

En illustrant les attentes et les valeurs exprimées dans la charte de l'entreprise, les groupes de savoir-faire revêtent dans une certaine mesure une dimension symbolique.

## **B) LES CERCLES DE QUALITE**

Ils devaient répondre à l'un des principes fondamentaux de la charte : l'implication du plus grand nombre de personnes possible. L'équipe dirigeante espérait, à travers la création de cercles de qualité, obtenir la coopération de tous les membres dans la résolution des problèmes de fonctionnement tout en favorisant ainsi une plus grande collaboration et une réduction des conflits internes. Les cercles de qualité se présentaient, aux yeux des dirigeants de la société, comme la suite logique du projet.

L'introduction des cercles de qualité suivit une démarche progressive, comportant les étapes suivantes :

### **\* Une phase préparatoire**

Au cours de cette étape, fut effectué un inventaire de tous les services qui réunissaient les conditions favorables à l'installation d'un cercle de qualité.

En août 1986, un comité d'orientation et de pilotage est créé. Il se réunit pendant deux jours à la mairie de Puiseaux afin de définir les règles de fonctionnement des cercles ainsi que les moyens nécessaires à leur réussite.

En octobre 1986, les secteurs-tests sont retenus définitivement et les

premiers animateurs suivent pendant cinq jours une formation.

#### **\* Le lancement des premiers cercles**

En novembre 1986, quatre cercles tests sont lancés dans des services différents : l'Ajustage Communication, la Sérigraphie Communication, le Montage Professionnel et la Technologie.

Le fonctionnement de ces cercles (constitués de volontaires uniquement) se déroula selon la démarche classique. Des réunions hebdomadaires furent programmées, chaque cercle travaillant sur un sujet (qu'il avait lui-même déterminé) en s'appuyant sur la méthodologie de résolution de problèmes. L'un des principes était de faire travailler les participants avec des outils qui les obligent à communiquer.

Les problèmes retenus furent très variés : Comment réduire les défauts provoqués par les peluches (Sérigraphie/Communication) ? Comment stocker les pièces après l'étuvage (Montage Professionnel) ? Que faire pour améliorer l'efficacité dans l'utilisation des équipements ( service Technologie) ? Comment diminuer le temps consacré au redressage des connexions tordues ( Ajustage Communication ) ?

#### **\* L'extension des cercles et les résultats obtenus**

Dès le mois de mai 1987, trois nouveaux cercles de qualité sont lancés dans d'autres services.

Le premier cercle parvenu à une solution après six mois de travail, celui de l'Ajustage Communication, produit des résultats significatifs. En effet, la solution retenue - la suppression d'un stockage en vrac grâce à un système d'intercalaires dans les boîtes, la diminution du nombre de connexions par boîte et un rangement systématique - permet de faire passer le nombre d'heures perdues en réparations de 2000 à 500 heures, gain qui a été évalué à 386 KF annuels.

Les résultats des cercles de qualité, comme ceux des groupes de savoir-faire bénéficièrent d'une importante campagne de communication dans les supports internes. Ainsi, chaque numéro de Canard Puce comporte au moins un article consacré aux cercles de qualité, à leur démarche et à leurs résultats avec des témoignages des participants.

### **C) L'EVOLUTION DES SYSTEMES DE PLANIFICATION-CONTROLE**

Jusqu'en 1985, le système de Contrôle de Gestion de la SOCIETE HYBRIDES est dominé par une logique pyramidale. A partir de cette année, plusieurs facteurs ont contribué à le faire évoluer : d'une part la nécessité et la

volonté de développer un management de type participatif. L'année 1985 est en effet marquée par l'arrivée d'un nouveau dirigeant plus consensuel et soucieux de favoriser l'implication de tous dans la vie de l'entreprise. Par ailleurs, l'équipe dirigeante estimait que la mise en place d'un management participatif était indispensable afin que l'entreprise puisse attirer des jeunes à fort potentiel et faire face à la remise en cause de la croissance : la période de stagnation qu'allait connaître l'entreprise exigerait un personnel plus attaché à la société.

Une deuxième explication est la mise en place d'un système d'intéressement aux résultats qui ne pouvait fonctionner correctement sans un système d'information adapté.

Il convient de noter d'ailleurs que l'instauration d'un management participatif comme celle d'un système d'intéressement étaient cohérentes avec les attentes et les valeurs identifiées dans le projet d'entreprise.

Entre 1985 et 1987, le système de Contrôle de gestion de la société a connu un certain nombre de modifications progressives et reliées les unes aux autres :

### **\* Une nouvelle structure de gestion**

La structure en centres de responsabilité fut entièrement revue. La structure initiale, fortement hiérarchisée avec seulement dix centres est remplacée par une structure en petits groupes de 10-12 personnes chacun, dans lesquels le responsable doit jouer le rôle d'un véritable animateur. L'objectif de cette nouvelle organisation est de favoriser l'innovation et la flexibilité.

### **\* La formation des responsables de groupe**

Chaque responsable de groupe reçoit une formation à la gestion BBZ, aux principes de construction d'un tableau de bord et à la communication.

La formation à la méthode BBZ doit l'amener à réfléchir sur le caractère plus ou moins utile ou indispensable des missions de son service et se familiariser avec les notions budgétaires.

Par ailleurs, à l'issue de cette formation, chaque responsable devra être capable de bâtir un tableau de bord spécifique à son service, afin de mieux maîtriser l'évolution de ses facteurs-clé de gestion.

### **\* L'éclatement du Contrôle de Gestion**

Deux types de systèmes coexistent désormais :

- un système d'information comptable qui s'assure de la cohérence des différents tableaux de bord et qui contrôle de façon synthétique les réalisations par rapport aux objectifs.
- Un système d'information nouveau, spécifique à chaque service et qui reflète son activité.

En effet, chaque responsable de service a reçu pour mission de construire un ensemble d'indicateurs lui permettant de suivre et de maîtriser son activité. Le tableau de bord de chaque service présente hebdomadairement l'évolution des indicateurs. Il est de plus affiché et connu de chacune des personnes concernées.

### **\* La mise en place d'un système MRP2 Classe A**

La société décide de se doter d'un système de gestion industrielle informatisée qui assure la production d'informations en temps réel. Les données sont rentrées sur des consoles installées dans chaque service. Une cinquantaine de consoles ont donc été ainsi distribuées.

Chaque atelier rentre au jour le jour le nombre d'heures travaillées par ordre de production et par phase opératoire, par produit et par lot de produit .... Il enregistre également pour chaque appareil le nombre de pièces rentrées, le nombre de pièces non défectueuses sorties .... Grâce à ce système, il est donc possible de savoir à tout moment à quel stade de fabrication, dans quel atelier se trouve la commande X ou une pièce de cette commande, ainsi que le coût de revient de n'importe quel produit en temps réel.

Dans la mesure où les informations sont accessibles à tous, ce système doit garantir une totale transparence et faciliter la coordination des différentes unités impliquées dans le cycle de fabrication.

Selon les cadres chargés de le mettre en place, un tel système n'aurait pas pu fonctionner trois années auparavant du fait des tensions et des conflits internes plus ou moins latents. Le processus d'élaboration du projet d'entreprise aurait contribué à créer le climat interne indispensable à l'instauration d'une telle transparence des informations.

Le projet MRP2 s'inscrit donc dans une démarche de changement global. D'une part, il a été rendu possible par la démarche projet. De plus, il constitue lui-même l'une des étapes indispensables à la mise en oeuvre des principes de décentralisation et de responsabilisation contenus dans la charte. En effet, pour que les responsabilités puissent être définies localement, il faut que les problèmes qui viennent de l'amont et de l'aval soient limités ce qui suppose de savoir maîtriser la régulation des flux.

## La Société Hybrides

Afin de contrôler la mise en oeuvre du nouveau système de gestion industrielle, on eut recours à un questionnaire d'évaluation comportant 25 points : maîtrise de l'outil informatique, qualité des nomenclatures, des informations sur les stocks, aptitude à utiliser correctement le système et fiabilité des résultats obtenus .... Sur chacun des points, l'entreprise reçoit une note comprise entre 0 et 4 ce qui donne une note générale sur 100 points. A partir de là l'entreprise est classée dans l'une des quatre catégories A, B, C et D en fonction de la note globale obtenue. Ainsi, en dessous de 50 points l'utilisateur est classe D, entre 50 et 70 points l'utilisateur est classe C, entre 70 et 90 points il appartient à la classe B et entre 90 et 100 points il intègre la catégorie A.

Le projet MRP2 Classe A a été lancé à la SOCIETE HYBRIDES en février 1987. Le diagnostic initial place l'entreprise en classe D. Les efforts effectués assurent une progression régulière : classe C en juin 1987, classe B en janvier 88, classe A en juin 88.

Cette opération de changement dans les modes de fonctionnement de l'organisation a fait également l'objet d'une ample diffusion dans le support Canard Puce qui, après avoir présenté le projet MRP2 Classe A (Canard Puce n°8), s'est attaché à suivre les progrès réalisés et les résultats obtenus (Canard Puce n°9 et n°10).

### \* Le développement de nouveaux capteurs

Un ensemble d'indicateurs ont été définis afin de suivre les actions menées pour mettre en oeuvre le contenu de la charte. Ainsi, entre 1985 et 1987, un certain nombre d'indicateurs - taux de retours, délais, .... - destinés à prendre en compte et à sensibiliser le personnel aux impératifs nouveaux tels une plus grande orientation vers le client ont été développés.

Par ailleurs, afin de suivre le niveau de motivation par service, on a également créé des indicateurs qualitatifs : taux d'absentéisme, taux de turn-over.

### \* Une approche plus prospective

Au delà des nouveaux systèmes mis en place - redéfinition de la structure de gestion, établissement des objectifs au niveau de chaque service, voire même de chaque individu et non plus uniquement au niveau des secteurs, mise en place du MRP2, création de nouveaux capteurs - des changements se dessinent dans le fonctionnement même du processus de Planification-Contrôle.



Un exemple est donné par le déroulement des réunions du Comité de Direction consacrées à l'analyse des résultats. Celles-ci ont lieu tous les mois et ont comme objectif la revue systématique des résultats du mois qui vient de s'écouler. Par exemple, la réunion du mois d'octobre comprend trois volets : l'analyse des résultats réels de juillet et d'août, l'estimation du résultat du mois de septembre, la prévision des trois mois suivants. Or, le contenu même de ces réunions a évolué. Auparavant, seuls les résultats passés étaient examinés. Progressivement, on a commencé à recueillir les informations nécessaires à l'établissement de projections et à analyser les tendances futures.

Il apparaît donc qu'à partir de 1985, le système de Contrôle de gestion à la SOCIETE HYBRIDES a sensiblement évolué. La structure pyramidale initiale était contradictoire avec le projet d'entreprise : elle induisait en effet une centralisation excessive de l'information et allait à l'encontre d'un management participatif dans la mesure où elle était loin de favoriser une implication des individus à tous les niveaux hiérarchiques.

Elle a été remplacée par une structure plus décentralisée, caractérisée par la définition des objectifs et des responsabilités au niveau de chaque service, par un suivi plus rapide et plus pertinent (nouveaux indicateurs, système de gestion industrielle informatisé) et par une démarche d'ensemble beaucoup plus tournée vers l'avenir.

L'évolution du système de contrôle de gestion apparaît très liée au projet : non seulement elle a été rendue possible, préparée en quelque sorte par le processus d'élaboration du projet, mais elle conduit à l'instauration d'un mode différent de fonctionnement interne, plus susceptible, selon les dirigeants de susciter l'implication de tous.

### **D) DEVELOPPEMENT D'UNE POLITIQUE DE COMMUNICATION INTERNE**

Le processus d'élaboration du projet lui-même est décrit par une partie des personnes rencontrées comme *"un grand moment de communications et d'échanges à l'intérieur de l'entreprise"*. Par ailleurs, de nouveaux supports de communication ont été mis en place à partir de 1985. Leur création s'intègre dans une politique de communication interne dont l'objectif est d'accompagner le changement organisationnel en l'expliquant et le valorisant.

#### **\* Création d'un journal interne : Canard Puce**

Le premier numéro présente le projet d'entreprise de la SOCIETE HYBRIDES

et date de février 1986. Il s'agit d'un journal bisemestriel d'une dizaine de pages. Il est systématiquement distribué à tous les membres de l'organisation et sa rédaction est ouverte.

Certains articles sont signés par les membres du Comité de Direction : Directeur Général, Directeurs Commerciaux, Directeur des Ressources Humaines .... etc. Ils contribuent à expliquer les changements opérés et s'efforcent d'obtenir l'implication de l'ensemble du personnel. Chaque numéro comporte en première page une colonne à fond bleu contenant un message du Directeur Général intitulé "Confiance". Ainsi, dans le Canard Puce n°2, le message du Directeur Général se termine par ces phrases :

*" Poursuivons ensemble et nos progrès paraîtront vite. Nos clients attendent notre performance ....*

*Construisons ensemble une nouvelle entreprise, une entreprise du type de celles qui gagnent ....*

*Ayons confiance en nos forces. Moi, j'ai confiance en nous tous et en chacun.*

*Votre Directeur"*

Le message de Canard Puce n°6, intitulé "Engagement", après avoir présenté les principaux axes stratégiques dans les divers domaines d'activité se termine ainsi :

*" Toutes ces évolutions de marchés, de technologies, de produits sont autant de changements qu'il nous faut affronter, d'habitudes qu'il nous faut modifier. Mais nous avons misé sur les hommes pour assurer ces changements. Confirmons chaque jour notre engagement pour vivre demain Au coeur d'un Nouveau Monde.*

*Gérard L. "*

Comme le montrent ces quelques extraits, les thèmes du projet d'entreprise sont fréquemment rappelés dans les articles de Canard Puce. Par ailleurs, le journal interne comprend également des articles rédigés par des opératrices, des techniciens ou des agents de maîtrise. Ils constituent souvent des témoignages portant sur les changements survenus. Ainsi, les ouvrières ayant participé aux groupes savoir-faire dans l'atelier Sérigraphie ont rédigé un article pour présenter leur expérience. Des articles similaires sur les cercles de qualité ont paru. Dans Canard Puce n°2, un jeune ingénieur, récemment engagé, fait part de ses impressions sur son stage ouvrier (cf. partie suivante).

Ainsi donc, le journal interne n'apparaît pas comme étant uniquement un outil de communication au service de la Direction mais, dans la mesure où il est ouvert à tous les membres de l'organisation, il peut être perçu

comme un moyen d'établir un dialogue et des échanges.

### **\* Création de Flash Info**

A partir du premier semestre 1986, une plaquette mensuelle est distribuée et affichée dans tous les services. Elle présente le niveau et l'évolution de quelques indicateurs clé de l'activité de l'entreprise tels :

- le chiffre d'affaires
- le carnet de commande produits
- les retards de livraison
- les résultats mesurés en termes de marge brute contributive de chacun des secteurs (Communication , Professionnel ....)

Quelques commentaires et analyses accompagnent les graphiques qui rendent compte de l'évolution de ces indicateurs.

La création de cette plaquette et sa diffusion ont comme objectif de favoriser une sensibilisation de tous aux résultats de l'entreprise et de faire connaître les principaux facteurs ayant un impact sur ses résultats.

### **\* La mise en place de Conseils de projet**

Après la diffusion de la charte, il fut décidé de créer des réunions appelées "conseils de projet". Ces réunions rassemblent tout l'encadrement de l'entreprise (environ 80 cadres) pendant une demi-journée et sont l'occasion d'échanger des informations sur les actions de changement introduites à la suite du projet d'entreprise. Par exemple, l'opportunité nous fut offerte d'assister au Conseil de projet du 3 avril 1987, réunion au cours de laquelle les thèmes suivants furent abordés :

- Le projet MRP2 Classe A
- L'évaluation des postes
- Le développement de la Formation-Action
- Le cercle d'économie Prest Eco
- La Planification Stratégique

Chaque thème fait l'objet d'un exposé effectué par le responsable concerné. Ainsi, le Directeur Administratif et Financier présenta le projet MRP2 Classe A, le responsable de la formation expliqua les objectifs et les modalités de la formation-action .... etc. Chaque exposé est suivi d'une série de questions posées par les participants. Avant de passer au thème suivant, le Directeur Général effectue des commentaires personnels et prononce des mots d'encouragement.

La réunion prit fin avec la présentation par le Directeur Financier des résultats obtenus. Ceux-ci sont satisfaisants et il félicita l'ensemble des personnes présentes.

L'objectif de ces réunions est clair : elles permettent de faire vivre le projet, de relier les divers changements introduits à celui-ci, d'encourager et de motiver l'encadrement. Leur dimension symbolique sera analysée plus loin.

### \* La création de supports vidéo

En février 1987, un service vidéo est créé et rattaché à la Direction des Ressources Humaines. Son objectif est l'élaboration de supports vidéo. La majeure partie de ceux-ci ont une fonction pédagogique : ils expliquent le fonctionnement de certains appareils, les manipulations devant être effectuées pour un processus de fabrication donné .... D'autres portent sur l'entreprise plus généralement, ses objectifs, ses valeurs. Ainsi, le film projeté lors de l'assemblée générale du personnel, dont on traitera plus loin, est une production interne.

Ces supports constituent donc un nouveau moyen de communication particulièrement apprécié par la population des opérateurs, les supports écrits étant parfois pour ces derniers plus difficiles d'accès.

## 4. LE DEVELOPPEMENT D'UNE POLITIQUE DES RESSOURCES HUMAINES

Au cours du premier semestre 1986, un service Ressources Humaines fut mis en place. Ce service a été à l'origine d'un ensemble d'innovations qui participent d'une véritable Politique des Ressources Humaines dont la finalité est de favoriser une plus grande intégration de chaque individu à la collectivité ainsi qu'une implication accrue de chacun à la réussite de l'entreprise. Ces innovations concernent des domaines variés tels que le recrutement, les systèmes d'évaluation et de rémunération, la formation....

### A) STRUCTURE DU PERSONNEL ET SITUATION ACTUELLE

En 1987, la SOCIETE HYBRIDES est constituée de 500 personnes environ : 450 sont localisées à Puiseaux et une cinquantaine au Siège, à Massy. L'encadrement représente 80 personnes dont à peu près une trentaine ont leurs bureaux au Siège. Très peu de cadres ont une ancienneté supérieure à dix ans. En revanche, 50% des ouvriers ont plus de dix ans d'ancienneté.

Les effectifs de la SOCIETE HYBRIDES ont connu une croissance importante entre 1980 et 1983. Les trois dernières années sont marquées quant à elles par une légère diminution (environ 30 personnes par an) qui est liée à

l'automatisation mais aussi à la conjoncture économique. Le secteur Professionnel en particulier subit une baisse d'activité significative ce qui a pour conséquence une baisse régulière d'effectifs.

Dans la mesure du possible, des transferts ont été réalisés du secteur Professionnel vers les autres secteurs - Communication, Optoélectronique - chaque fois qu'un nouveau poste était créé dans ceux-ci. Malgré ces mesures, à la fin de l'année 1986, un sureffectif d'une trentaine de personnes a été constaté sur le centre de Puiseaux. La baisse d'effectif s'est déroulée sur la base du volontariat : des primes de départ, fonction de l'ancienneté dans l'entreprise, ont été accordées.

### **B) LA POLITIQUE DE RECRUTEMENT**

En matière de recrutement, deux grands types d'action ont été menées : d'une part, la mise en place d'une gestion prévisionnelle des effectifs, de l'autre la création de nouveaux critères de recrutement cohérents avec les qualités et les valeurs identifiées lors de la réflexion sur le projet d'entreprise. On s'efforce donc désormais de détecter chez le candidat des capacités à communiquer, à travailler en équipe, à savoir transmettre des connaissances .... etc

### **C) LA POLITIQUE D'EVALUATION**

A partir de 1986, on a procédé à l'analyse et à l'évaluation des emplois. Chaque poste a fait l'objet d'une évaluation à partir de deux types de critères :

- Des critères qui mesurent le degré de connaissance du métier tels : la prise de décision, la conduite de réalisations, la gestion des coûts, la communication, le commandement, les connaissances ....
- Des critères destinés à analyser la marge d'autonomie : efficacité, adaptation au changement, mode de relation, méthode, contribution aux améliorations.

Cette évaluation rend plus transparent le contenu du poste aussi bien pour la hiérarchie que pour l'individu qui l'occupe.

De plus, pour chaque poste de cadre ou d'agent de maîtrise, des objectifs peuvent désormais être fixés. Ainsi, chaque chef de service négocie annuellement ses objectifs avec le responsable de secteur auquel il est rattaché.

En 1987, se déroulent les premiers entretiens d'évaluation. Une formation spécifique a été dispensée à toutes les personnes qui allaient être chargées de réaliser ce type d'entretiens.

On a estimé que le système d'évaluation instauré et qui repose sur la comparaison des réalisations avec les objectifs est difficilement applicable aux ouvriers. Ces derniers sont donc simplement évalués en fonction des critères contenus dans l'évaluation de leurs postes.

#### **D) LA POLITIQUE DE REMUNERATION ET DE PROMOTION**

Les augmentations de salaire sont directement liées aux entretiens d'évaluation. Ceux-ci conduisent en effet à l'attribution d'une note A, B, C ou D. Chaque note est associée à un certain pourcentage d'augmentation. Par ailleurs, le supérieur hiérarchique peut également proposer une promotion se traduisant par un changement d'activité et par une agrégation de responsabilités au poste occupé : la moitié des ateliers sont ainsi dirigés par des anciens de la SOCIETE HYBRIDES ayant bénéficié d'une promotion.

#### **E) LA POLITIQUE DE FORMATION**

La formation a évolué quantitativement et qualitativement.

Ainsi, le budget consacré à la formation a augmenté de façon significative. La formation représentait en effet 1,5% de la masse salariale en 1984, 2,04% en 1985, 3,86% en 1986.

La nature de la formation dispensée a également évolué. Avant 1985, les formations portaient sur des sujets relativement pointus et ne s'inscrivaient pas dans un programme d'ensemble. Or, l'évolution des techniques de production et en particulier l'automatisation ont rendu nécessaire la mise en place de formations longue durée destinées à faire évoluer une partie du personnel ouvrier.

Des actions de formation longues ont donc été entreprises afin de répondre aux besoins de l'entreprise. Ainsi, un CAP de "conducteur de machine automatique" pouvant être obtenu par unités capitalisables a été créé pour des O.S. De même, certains techniciens ont commencé à suivre une formation qui leur permettra à terme d'assurer les fonctions d'ingénieurs d'études.

Par ailleurs, une centaine de personnes dans l'entreprise, en particulier des cadres et des agents de maîtrise, ont été touchés par des actions de formation plus spécifiquement liées au projet : formation à la qualité, à la gestion du personnel, à la communication.

Enfin, en 1986, des actions de formation-action ont démarré. Ce type de formation est directement administré sur le lieu de travail et porte sur tout ce qui constitue l'environnement du poste : les tâches, le matériel,

les produits, les clients .... Un certain nombre de techniciens ont d'ailleurs été formés à la pédagogie.

Les groupes de savoir-faire et ensuite les cercles de qualité ont également favorisé une formation "sur le terrain". Ainsi, comme nous l'avons déjà évoqué, les réunions entre ouvriers et concepteurs du Bureau d'Etudes et du service Méthodes dans le cadre de groupes de savoir-faire ont permis une sensibilisation et une formation du personnel aux problèmes techniques.

### **F) LA POLITIQUE D'INTEGRATION**

Afin de poursuivre la logique amorcée par le projet dans le sens d'une réduction des tensions internes et d'une amélioration de la collaboration entre individus et entre services, certaines mesures ont été mises en place :

- Des stages "Connaissance de l'entreprise" sont désormais organisés pour le personnel ouvrier et ETAM.
- Les cadres et les techniciens récemment recrutés effectuent un stage ouvrier d'un mois. Les témoignages recueillis montrent que cette expérience est estimée intéressante. Ainsi, un jeune ingénieur rapporte cette anecdote à propos de son stage ouvrier :

*" J'admire l'esprit d'équipe dont les ouvriers font preuve. Par exemple, lorsque ma voiture a refusé de démarrer à cinq heures du matin après ma nuit de travail, les gars de l'équipe n'ont pas hésité à m'aider et la voiture est repartie .... Ce stage m'a permis de mieux connaître le travail des ouvriers et surtout de découvrir les problèmes auxquels ils sont confrontés dans leur travail quotidien."*

- Un système de parrainage a été mis en place. Chaque nouvel entrant se voit attribuer un parrain qui transmet sa connaissance de l'entreprise à son filleul et l'aide à comprendre plus rapidement le fonctionnement de l'organisation. Il lui fait connaître les personnes qui y travaillent et les différents services. Le parrain est généralement choisi dans un service autre de celui de la personne recrutée afin que les échanges ne portent pas uniquement sur le travail quotidien.

- Au début de l'année 1987, des "journées Portes-Ouvertes internes" ont été instaurées. Leur objectif est de réduire le cloisonnement entre les services. Elles permettent à chacun de connaître les tâches des autres services, les personnes qui s'y trouvent et de mieux saisir la façon dont son travail s'intègre dans l'activité globale de l'entreprise.

## **5. LA GESTION DU SYMBOLIQUE**

Parmi les actions de changement développées, certaines, au-delà des modifications ponctuelles qu'elles introduisent, semblent participer d'une démarche dont l'objectif est d'agir directement sur les représentations, les images de l'entreprise véhiculées par ses membres. Ces actions relèvent donc d'une tentative de gestion du symbolique dans la mesure où "elles sont porteuses de sens", où elles doivent "parler" aux membres de l'organisation, où elles constituent des messages plus ou moins indirects adressés au personnel.

### **A) SIGNIFIER LA VOLONTE DE CHANGEMENT : LE PROJET**

L'ensemble des actions ayant conduit à l'élaboration de la charte - diagnostic culturel, réflexion sur les valeurs partagées, identification d'actions concrètes cohérentes avec celles-ci, cercles de dialogue .... - par les modifications, même ponctuelles, qu'elles ont impliquées sur les modes de fonctionnement de l'organisation - échanges et dialogues entre services et échelons hiérarchiques différents - ont permis de signifier la volonté d'un changement plus général.

Le produit de ces actions, c'est-à-dire la charte de la SOCIETE HYBRIDES, grâce à l'importante diffusion dont elle a fait l'objet, participe également d'une volonté de gestion du symbolique.

### **B) SIGNIFIER L'INTEGRATION : L'INSTAURATION DE RITES**

Plusieurs initiatives peuvent s'analyser comme des tentatives d'instauration de rituels dont la finalité est d'affirmer l'appartenance de tous à une même collectivité.

#### **\* L'Assemblée Générale du Personnel**

La première s'est tenue le 1er octobre 1986 et a regroupé plus de 700 personnes ( le personnel et les conjoints). Cette assemblée, préparée de façon très professionnelle, a constitué un véritable show qui a déclenché l'enthousiasme de la salle.

La journée commença par un audio-visuel "choc" présentant les points clé du projet : "Conquête des marchés", "maîtrise des technologies", "exigence de qualité", "mobilisation du capital humain". Les différents thèmes sont



illustrés par des images dont le visuel de la charte (vol d'oiseaux au-dessus de la mer). Ces images furent projetées sur écran géant et accompagnées par la musique de la "Symphonie du Nouveau Monde".

A l'issue de la projection, le Directeur Général effectua une intervention. Son message peut se résumer par cette phrase : *" Nous sommes certains de notre avenir parce que nous avons de réels atouts technologiques, commerciaux, industriels et surtout humains. Nous allons en parler ensemble."*

Suivent alors les interventions des membres du Comité de Direction qui prendront successivement la parole pour présenter les résultats de l'année et les objectifs de l'année suivante. Chacune des personnes qui a été conduite à prononcer un discours avait été préparée par un professionnel de la communication. Les intervenants étaient filmés et leur image projetée sur un écran géant.

L'étape suivante consista à répondre aux questions collectées au travers du journal d'entreprise "Canard Puce".

Après ces interventions, l'ensemble du personnel s'est réuni autour d'un buffet campagnard qui fut suivi d'une fête dansante.

Cette assemblée, très bien préparée - lumières, musique, images valorisantes, alternance de discours et d'images .... - a certes permis d'informer le personnel sur la situation et les objectifs de l'entreprise mais elle va bien au-delà. Elle a en effet constitué un moment privilégié où l'on a tenté de faire vivre chez chacun des membres le sentiment de son appartenance à la collectivité qu'est l'entreprise. La pérennité de celle-ci a été affirmée, sa volonté de gagner - "Nous avons des armes pour gagner" - tels ont été les thèmes dominants de la journée. Non seulement l'entreprise continuera d'exister (réassurance) mais elle a des valeurs auxquelles chacun ne peut qu'adhérer.

L'Assemblée du personnel, avec les messages qu'elle véhicule, l'enthousiasme qu'elle a soulevé, peut être assimilée à une tentative d'instauration d'un rite d'intégration.

### **\* Les Stages d'intégration**

Chaque nouvel arrivant, quelque soit le poste qu'il occupe effectue désormais un stage d'intégration de quinze jours. Ce stage, en le faisant circuler dans les différents services de l'entreprise, doit lui permettre de nouer des relations, de connaître les diverses fonctions et de saisir l'organisation dans sa globalité avant d'être plongé dans les préoccupations spécifiques à son poste. Dans la mesure où l'objectif poursuivi est de développer chez le nouveau venu le sentiment de son appartenance à un ensemble constitué par l'organisation, il est là encore

possible d'assimiler un tel stage à une volonté d'instauration d'un rite d'intégration.

### **C) SIGNIFIER LA TRANSPARENCE : L'AMENAGEMENT DE L'ESPACE**

Le déménagement du siège de la SOCIETE HYBRIDES de Murat (Paris XVI) à Massy Palaiseau s'est accompagné d'un réaménagement de l'espace. Les bureaux fermés des anciens locaux ont en effet été remplacés par des bureaux, dont plusieurs murs sont en verre, habilement disposés autour de cours internes reliées par des couloirs dont les parois sont également en verre. Cette nouvelle disposition favorise les échanges, la transparence : chacun peut savoir à tout moment ce que font les autres, s'ils sont en rendez-vous ou disponibles.

### **IV) LES RESULTATS OBSERVES**

L'ensemble des changements opérés avaient comme objectif, selon les déclarations mêmes de cadres dirigeants de "*faire évoluer les représentations et les attitudes du personnel* " afin que celui-ci adopte des comportements nécessaires à la stratégie à mettre en oeuvre.

Afin de faire face à l'entrée en phase de maturité des principaux marchés de l'entreprise, les dirigeants ont estimé indispensable d'obtenir une implication accrue de tous les employés de manière à rentabiliser les activités de base et à trouver des axes de diversification (nouveaux marchés/nouveaux clients/nouveaux pays).

Les changements mis en place devaient donc favoriser une responsabilisation plus importante de l'ensemble du personnel, une autonomie et une créativité plus large (description et évaluation des postes, systèmes de mesure des performances et de récompense, projet d'entreprise .... ) dans une entreprise plus ouverte et transparente (politique de communication interne, mise en place du MRP 2, réaménagement de l'espace .... ).

L'évaluation des résultats obtenus soulève des difficultés inhérentes à l'objet même que l'on cherche à mesurer : la modification des représentations, attitudes, comportements. Dans la mesure où, dans cette entreprise, l'autorisation de mettre en place des outils d'analyse propres (enquêtes .... ) ne fut pas accordée, nous n'avons pas pu nous appuyer pour analyser les résultats que sur les informations disponibles dans l'entreprise.

## 1. DES RESULTATS PONCTUELS

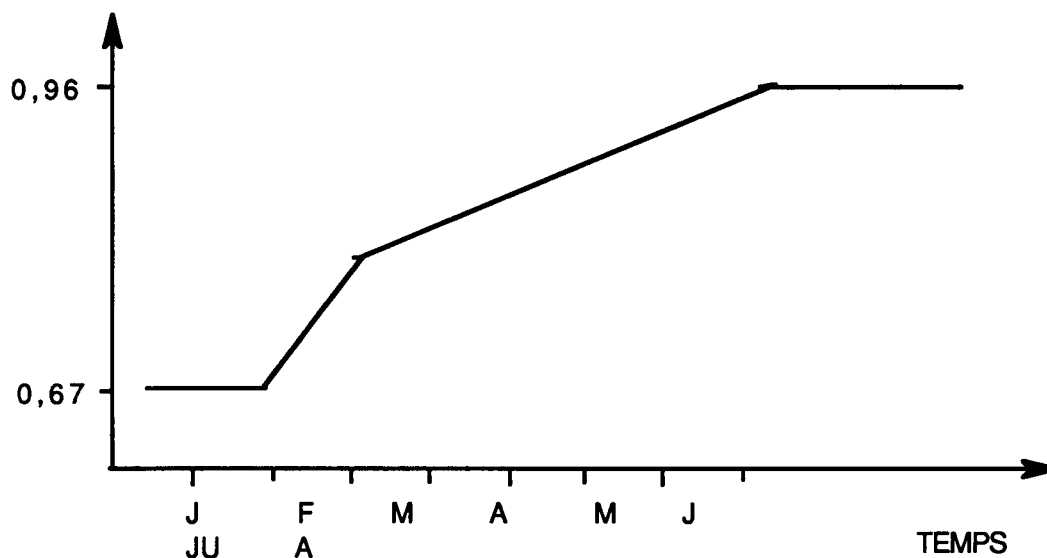
Dans certains secteurs, des améliorations de productivité très nettes ont pu être enregistrées grâce en particulier à l'introduction de groupes de savoir-faire et de cercles de qualité par la suite.

Ainsi, le groupe de savoir-faire Sérigraphie, permet d'augmenter de façon importante le rendement de l'atelier : on est passé de 18000 pièces par personne/mois à 25000 pièces par personne/mois.

De même, l'un des cercles de qualité en analysant de manière approfondie un problème - " les puces aux pattes tordues " - proposa des solutions dont les conséquences furent une division par trois des coûts de fabrication dans l'atelier.

De façon générale, les efforts entrepris ont abouti à des améliorations de productivité dans plusieurs secteurs. Par exemple, l'analyse de l'évolution des rendements des produits AMD ("Avions Marcel Dassault") montre une nette progression en six mois ainsi que l'illustre le schéma suivant :

Pourcentage de pièces bonnes

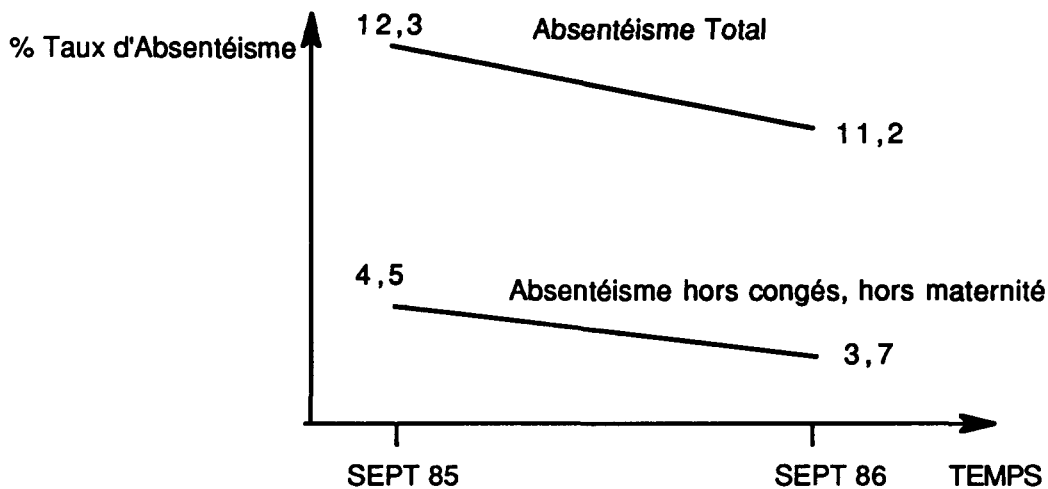


A partir de mois de juillet/août 1986, 96 pièces sur 100 lancées en fabrication sont bonnes.

## 2. DES INDICATEURS ENCOURAGEANTS

Certains indicateurs qui permettent en partie de rendre compte du niveau

d'implication des individus montrent une évolution favorable tels le turnover de l'encadrement, le taux d'absentéisme.



### 3. UNE AMELIORATION DU RESULTAT GLOBAL DE L'entreprise

Entre le mois de mars et le mois de septembre 1986, l'entreprise enregistre un résultat négatif (-1,4 Millions en mars, -2 Millions en avril, 1,3 Millions en mai, -1,4 Millions en juin, -0,1 Million en juillet, -0,1 Million en août, -1,2 Millions en septembre). A partir d'octobre 1985, la situation se redresse et les résultats redeviennent positifs (+1,5 Millions en octobre, +1,5 Millions en novembre, +1,7 Millions en décembre .... ).

### 4. LES RESULTATS DU QUESTIONNAIRE D'ATTITUDE

Des questionnaires ont été adressés au début de 1986 et au début de 1987 à l'ensemble de la population ETAM et ouvriers. Ces questionnaires participent d'une approche consultative et leur reconduction d'une année sur l'autre autorise des comparaisons et donc une mesure de l'évolution des attitudes.

Le taux de réponse est beaucoup plus élevé en 1987 - près de 60% - qu'en 1986 (28%) ce qui peut s'expliquer d'une part par le mode d'administration (en 1987, des garanties supplémentaires d'anonymat ont été offertes) et d'autre part par une implication plus forte du personnel.

Une analyse détaillée des deux questionnaires s'avèrerait trop longue. Quelques points méritent cependant d'être relevés :

## La Société Hybrides

\* La comparaison des réponses des items communs aux questionnaires de 1986 et de 1987 montre que des améliorations sont perçues en matière de:

- communication verticale
- prise en compte des suggestions émises par la base
- connaissance des objectifs et des résultats

\* En revanche, certains problèmes semblent perdurer. C'est le cas en particulier de :

- l'information sur l'avenir des personnes dans l'entreprise : elle reste insuffisante
- les relations entre services : elles ne seraient toujours pas propres à favoriser un bon climat au sein de la société.

\* Par ailleurs, l'analyse comparée de la structuration des items permet de dégager quelques points intéressants :

- L'analyse des items en 1986 se structurait suivant deux axes de préoccupations dominantes. Le premier axe a trait à l'information. Celle-ci pouvait être structurée ou non ce qui déterminait très directement le climat du service. Le second axe, quant à lui, opposait une attitude d'écoute active de la direction à une attitude freinant le développement de l'innovation.

- En 1987, une évolution importante apparaît dans les corrélations.

Le premier axe qui cumulait en fait l'information subjective et l'attitude du supérieur se subdivise en deux nouveaux axes distincts : le premier matérialise le climat dans le service et le rôle joué par le supérieur dans la qualité de celui-ci (34% de la variation des réponses). Le second rend compte de la qualité et de la quantité des informations obtenues (11% de la variation des réponses).

Le deuxième axe relatif à l'attitude de la Direction apparaît de nouveau mais affaibli.

Le cabinet extérieur, responsable de l'élaboration des questionnaires et de leur interprétation, analyse l'évolution des axes comme une maturation des mentalités. D'une part, la dépendance par rapport à une Direction toute puissante aurait tendance à passer au deuxième plan. De l'autre, la population semble distinguer plus nettement ce qui relève de l'information objective et ce qui résulte des émetteurs de l'information.

## 5. LE TOURNANT D'AOUT 1987

L'ensemble des indicateurs connaissent une progression favorable et le résultat global de l'entreprise reste positif jusque vers le mois d'août 87.

A partir de là, la réduction des marchés traditionnels de la SOCIETE HYBRIDES commence à se faire sentir et se traduit par une baisse du Chiffre d'Affaires que les premiers axes de diversification produit (optoélectronique) et les efforts d'implantation à l'étranger en particulier aux USA ne parviennent pas à contrebalancer.

Cette baisse d'activité a des conséquences directes sur la rentabilité du fait d'une moins bonne couverture des frais fixes. De plus des licenciements notamment dans le secteur Professionnel ne peuvent être évités.

On observe une détérioration des indicateurs qui mesuraient la motivation comme par exemple le taux d'absentéisme. Une certaine angoisse, liée à la crainte de licenciements, s'installe dans l'entreprise en particulier chez la population des ouvriers. A partir de ce moment là, les contacts que nous avons dans l'entreprise ont commencé à montrer certaines réticences pour continuer à nous communiquer des informations. Finalement les dirigeants ont indiqué qu'ils avaient décidé de "fermer l'entreprise vis-à-vis de l'extérieur afin de consacrer tout le temps et toute l'énergie à la recherche de nouveaux marchés".

Nous avons appris par la suite que la SOCIETE HYBRIDES, devenue une filiale et non plus un département du Groupe avait fini par disparaître : l'activité Professionnel a été conservée dans le Groupe et attribuée à une autre filiale. Quant à l'activité Communication, elle a été reprise par des cadres de la SOCIETE HYBRIDES et est devenue une entreprise indépendante: V. . L'équipe dirigeante s'est trouvée séparée, une partie du personnel licencié .... Qu'est-il resté du projet d'entreprise et de la démarche de changement qui avait été engagée ? Il est difficile de répondre à cette question dans un tel contexte.

Il est certain que le cas qui vient d'être présenté peut sembler quelque peu frustrant (il l'a en tout cas été pour nous !). En effet, alors que dans un premier temps l'entreprise s'était montrée disposée à ouvrir ses portes (entretiens avec les membres du Comité de Direction, avec des responsables de projets spécifiques, possibilité d'assister à des Conseils de projet , à l'assemblée générale du personnel, accès aux documents internes ....) ce qui nous a permis de la suivre pendant près d'un an en 1987, elle n'a finalement pas accepté qu'une enquête spécifique soit mise en place et a décidé face aux difficultés qu'elle rencontrait de ne plus fournir une quelconque information à une personne extérieure.

Malgré ces limites, un ensemble de réflexions peuvent se dégager de l'analyse de ce cas.

## **V) ELEMENTS DE REFLEXION SUR UN CHANGEMENT ORGANISATIONNEL**

L'analyse des différentes modifications opérées dans les structures et dans les modes de fonctionnement de la SOCIETE HYBRIDES suscite un certain nombre de remarques.

### **1. UNE PRISE DE CONSCIENCE**

Il apparaît que, dans le cas étudié, un concours de circonstances a suscité chez l'équipe dirigeante une prise de conscience qui l'a conduite à s'interroger sur le bien fondé du système dans son ensemble.

L'entrée prochaine des principaux marchés de la SOCIETE HYBRIDES dans une phase de maturité, une situation de crise interne conditionnant des attitudes et des comportements dysfonctionnels, l'arrivée d'une nouvelle équipe dirigeante capable d'un certain recul et qui apporte un regard relativement nouveau .... autant de facteurs qui ont permis à un nombre, certes restreint, d'individus dans l'organisation de percevoir la nécessité de définir clairement une stratégie et de mobiliser l'ensemble des ressources humaines autour de cette stratégie.

Certes, tous les changements effectués n'avaient pas été préétablis de façon très précise à l'avance. Ils ont été introduits de manière progressive et incrémentale. Cependant, à un moment donné, une modification du contexte organisationnel est apparue nécessaire et c'est la "prise de conscience" que nous avons évoquée qui a constitué le point de départ des diverses actions de changement.

### **2. UNE DEMARCHE PARTICIPATIVE MAIS ORIENTEE**

Le processus qui a conduit à l'élaboration de la charte et qui a initié la démarche de changement présente des spécificités qu'il convient de souligner.

La génération des items de la charte a été, nous l'avons vu, partiellement orientée. L'analyse des entretiens effectués dans le cadre du diagnostic culturel avait permis de dégager des items qui revenaient de manière relativement fréquente dans les discours. La Direction est alors intervenue pour introduire ou renforcer certains items ( le profit, la concurrence ...) qui étaient peu ou pas du tout apparus. Ces choix participent d'une volonté d'orientation du contenu final de la charte avec néanmoins un effort pour tenir compte de l'existant et des attentes des membres de l'organisation.

Il convient également de noter l'intérêt que présente le recours aux cadres

de l'entreprise comme animateurs-relais de la démarche. Cette étape contribue en effet d'une part à assurer la mobilisation des cadres grâce à une implication directe et d'autre part une appropriation progressive du projet par les membres de l'organisation.

Enfin, même si le document définitif présente les valeurs et ambitions de l'entreprise de manière quelque peu générale et abstraite, le processus d'élaboration a quant à lui comporté une étape au cours de laquelle le personnel ETAM et ouvrier a été invité à proposer des actions précises afin de concrétiser le projet. Par conséquent, la démarche retenue s'efforce de permettre à chacun de voir ce que le projet signifie et implique à son niveau.

### **3. UNE COHERENCE GLOBALE DES CHANGEMENTS OPERES**

Les différentes modifications organisationnelles introduites présentent une forte cohérence interne.

Nous avons vu comment dans un premier temps le processus d'élaboration du projet a constitué un moyen de débloquent une situation de crise interne ainsi que de signifier une volonté de changement dans le sens d'une responsabilisation et d'une implication de tous. Par la suite, la charte issue de cette démarche est devenue une référence, un moyen de fédérer et d'expliquer les changements organisationnels qui ont suivi.

Par ailleurs, ceux-ci s'inscrivent dans une logique d'ensemble : ils se renforcent mutuellement ou bien encore une modification organisationnelle donnée n'est possible que grâce à un changement antérieur.

Ainsi, les cercles de qualité ont été annoncés dès le premier numéro de Canard Puce dans l'article consacré au projet d'entreprise. Par conséquent, il y a eu, au niveau du discours, une association immédiate entre le projet et les cercles de qualité.

De même, la formalisation des rôles et des procédures a facilité, voire rendu possible, l'instauration d'une politique d'augmentation des salaires en fonction de la performance.

Le système MRP 2 aura eu pour conséquence une transparence absolue des informations dans la mesure où chaque service pourra connaître les résultats des autres services. L'aménagement de l'espace lui aussi traduit cette volonté de transparence.



#### **4. LE ROLE CLE DU LEADER**

Dès le départ, le projet d'entreprise et les diverses modifications qui l'ont accompagné ou suivi ont été associés à un homme, Gérard L. qui incarnait la volonté de changement. Arrivé en 1985 à la SOCIETE HYBRIDES, il a été effectivement à l'origine de la démarche entreprise.

Il est intéressant de constater lors des entretiens avec des membres du personnel, l'association qui s'effectue "presque automatiquement" dans leur esprit entre le projet d'entreprise et Gérard L.. Elle est plus marquée chez les cadres. Pour ces derniers, il apparaît que leur adhésion au projet est fortement liée à l'estime et à la confiance qu'ils placent en Gérard L.. Il est en quelque sorte celui qui garantit que les valeurs du projet seront effectivement respectées.

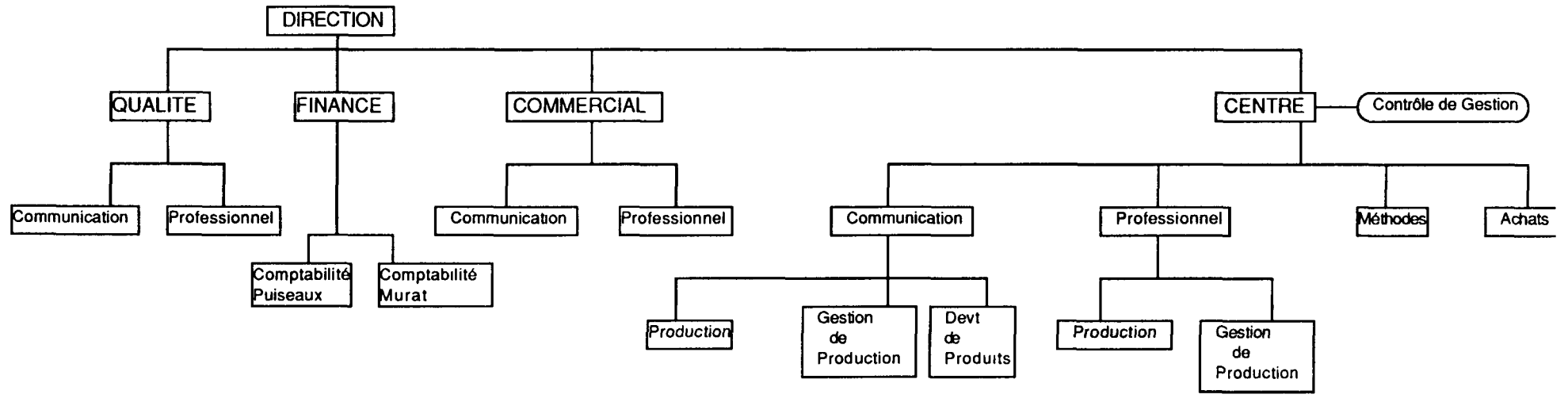
Une figure, celle du Directeur Général, joue donc un rôle-clé et ce, à un double titre :

- Il est celui qui a lancé le processus de changement et qui le fait "vivre" quotidiennement.
- Il incarne la volonté de changement et est présent dans les représentations véhiculées par les membres de l'organisation.

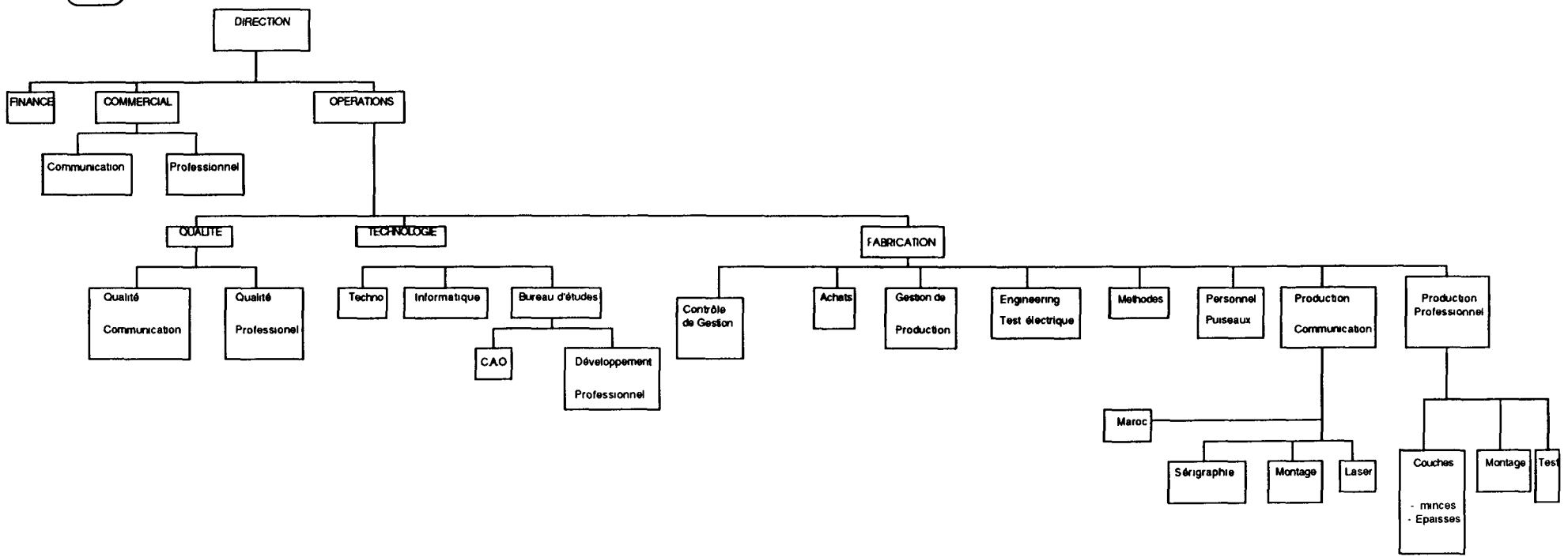
#### **5. LES LIMITES D'UN CHANGEMENT GLOBAL**

Comme on a pu le constater, le projet de changement mis en oeuvre était très ambitieux et touchait un grand nombre de paramètres du contexte organisationnel. Des résultats positifs, nous l'avons vu, ont été dans un premier temps enregistrés. Mais la démarche introduite s'est heurtée aux difficultés engendrées par la diminution d'activité de la firme : la baisse du Chiffre d'Affaires réalisé sur les marchés traditionnels, bien que prévue avec une certaine avance, n'a pu être enrayée par la découverte de nouveaux marchés avec suffisamment de rapidité. Les conséquences de cette baisse d'activité - licenciements, inquiétude face à l'avenir .... - n'ont pas manqué de réduire l'effet favorable du projet d'entreprise et des actions qui l'ont accompagné.

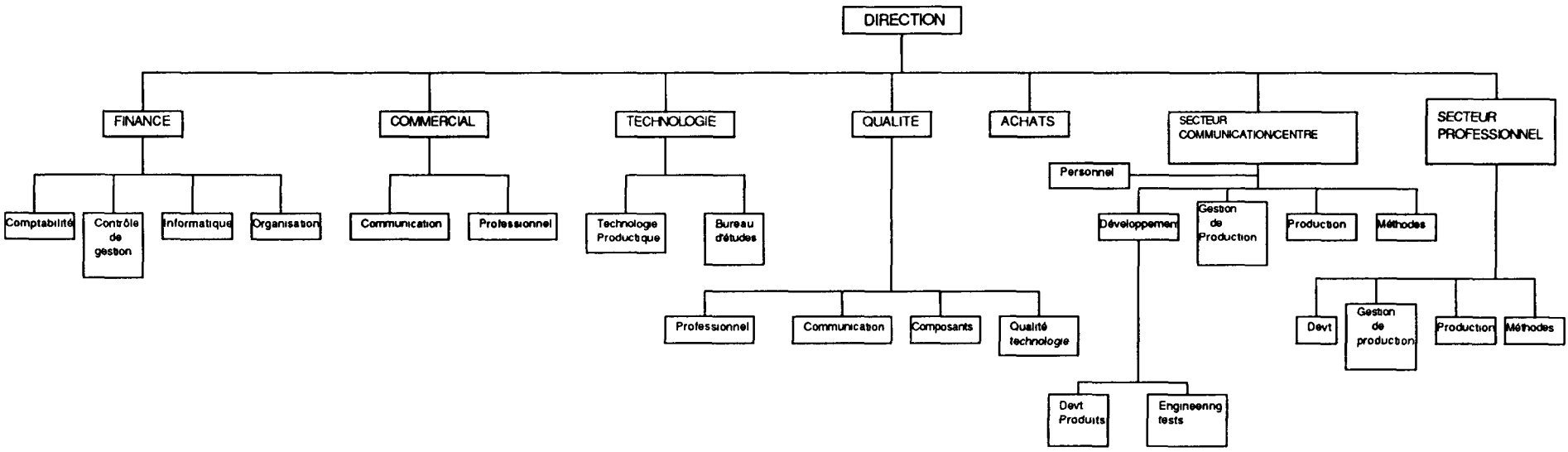
Cette détérioration n'a cependant pas pu être évaluée avec précision. L'entreprise à partir de ce moment, a eu tendance à "se fermer" vis-à-vis de l'extérieur.



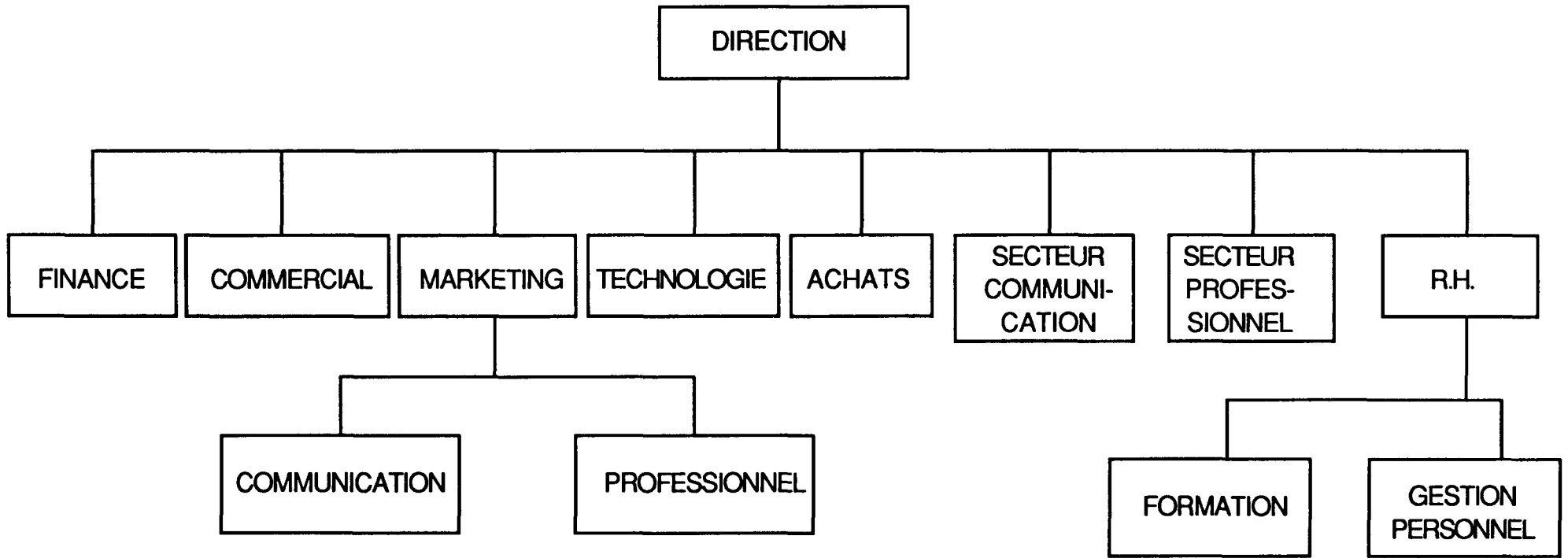
1984

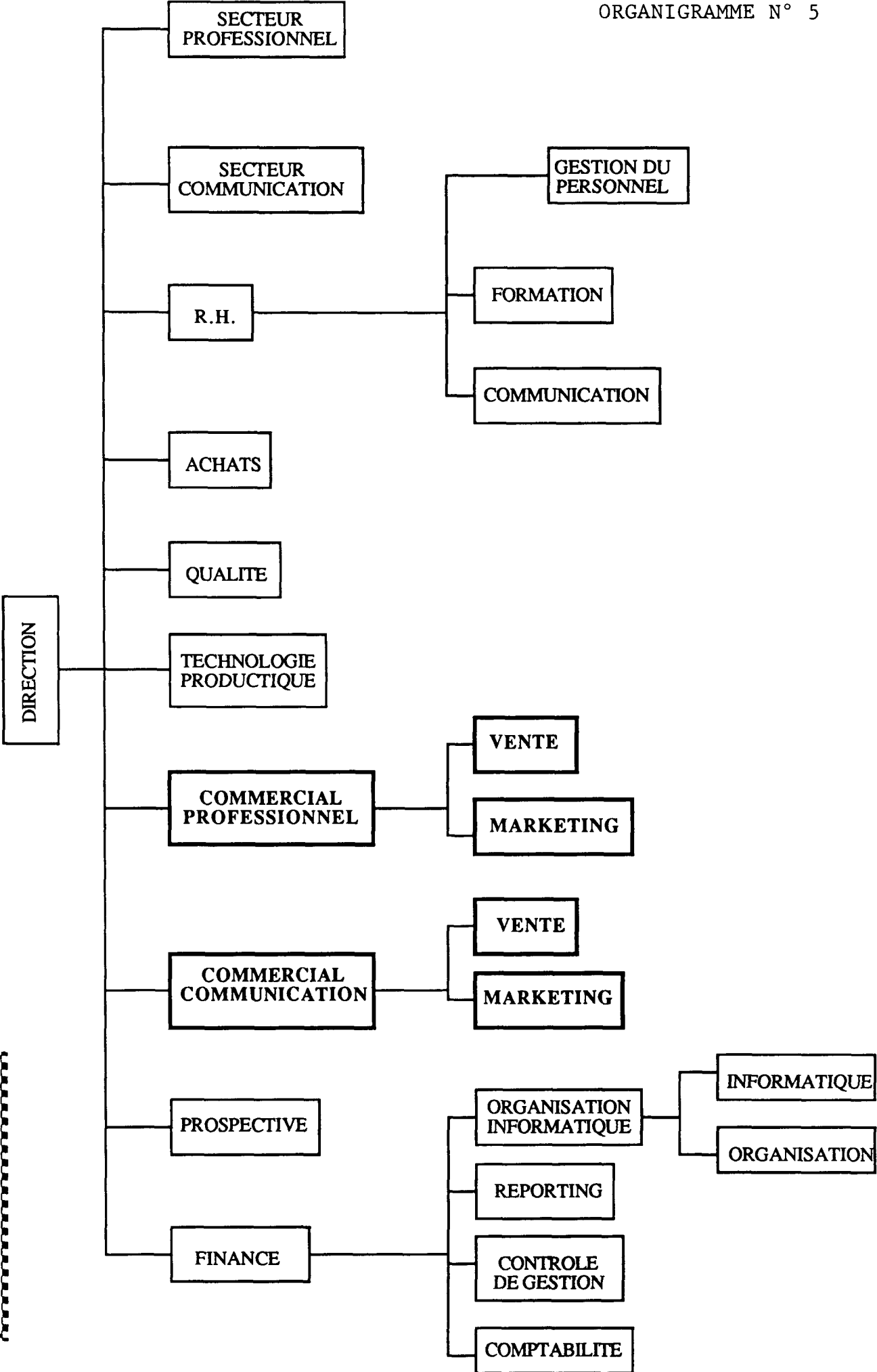


JUIN 85



1er semestre 86





2ème semestre 1986

# **LA SOCIETE PHARMACEUTIQUE**

## **INTRODUCTION : PRESENTATION DE LA SOCIETE**

LA SOCIETE PHARMACEUTIQUE est la filiale française de la Division pharmaceutique d'un grand groupe chimique.

La société avait été créée en 1949 et portait à l'époque le nom de Laboratoire A. A la demande du gouvernement britannique et à l'intention des troupes engagées en Extrême Orient à la fin de la seconde guerre mondiale, le groupe avait mis au point un antimalarique efficace : la paludrine. Ce produit a été à l'origine des débuts d'A. en France.

Dès lors, toute l'histoire de la société a été marquée par la découverte et le lancement de nouveaux produits qui chacun constituait une innovation dans le secteur pharmaceutique.

A la fin des années 50, la pharmacie est devenue une division autonome au sein du groupe. Cette structure propre correspondait à une volonté de décentralisation qui devait permettre à l'entreprise de lutter à armes égales avec les grands concurrents de l'époque : français, suisses, allemands..

- En 1961, la société-mère découvre un nouvel anesthésique par inhalation, l'halothane, qui révolutionna le marché de l'anesthésie en se substituant aux anciens produits.
- En 1962, la société est à l'origine de l'ouverture d'une nouvelle classe thérapeutique : celle des hypolipémiants avec le colifibrate.
- En 1965, une autre classe thérapeutique naît dans le centre de recherche du groupe : le concept de bêta-bloquants. Ceux-ci deviennent les médicaments de base dans le traitement de l'hypertension artérielle et de l'angine de poitrine.
- la société concrétise ce concept par le propranolol qui pendant des années reste le premier et le seul de cette classe thérapeutique.

## La Société Pharmaceutique

- En 1973, la SOCIETE PHARMACEUTIQUE fait progresser de façon décisive le traitement des cancers du sein hormono-dépendants avec le Tamoxifène.
- En 1974, la présentation de la viloxazine dote la psychiatrie d'une nouvelle famille d'anti déprimeurs.
- En 1976, la société lance l'aténolol, qui marque le "second souffle" des bêta-bloquants avec un atout supplémentaire : la cardio-sélectivité.

Ainsi donc, la recherche au sein du groupe chimique a permis la mise au point de nouvelles molécules dont beaucoup sont à l'origine de la création de classes thérapeutiques qui n'existaient pas auparavant. Une partie de ces molécules a d'ailleurs été découverte par la filiale française. En effet, la SOCIETE PHARMACEUTIQUE n'était pas uniquement le distributeur en France des produits du groupe : dès 1949, les fabrications s'effectuaient sur place à partir de principes actifs fournis par la société mère. A sa création, la société était située dans des locaux d'une centaine de mètres carrés fournis par un pharmacien à Enghien. Le développement de la production et les prévisions de recherche ont conduit la société à implanter la fabrication à Reims, sur un terrain de 6 hectares. Dans les années 70, la société mère a décidé d'enrichir sa recherche d'un "sang nouveau" et d'approches différentes : deux pays furent retenus : la France et les Etats-Unis.

C'est ainsi que s'est ouvert en 1975, le Centre de Recherche en chimie organique de Reims. Les brevets découlant des découvertes faites à Reims sont propriété de la SOCIETE PHARMACEUTIQUE.

### **Les effectifs**

En 1986, la SOCIETE PHARMACEUTIQUE est une société de 500 personnes, réalisant un CA de 550 millions de FF.

En 1984, le siège avait déménagé dans de nouveaux locaux situés à Cergy Pontoise. Le personnel est réparti de la façon suivante :

- 180 personnes environ au siège travaillent dans les services adminis-tratifs et financiers, marketing, Médical, développement.



## La Société Pharmaceutique

- 200 personnes à l'usine de Reims parmi lesquelles 30 chercheurs. Il convient de noter ici que 10 % des molécules mises au point par la SOCIETE PHARMACEUTIQUE International sont conçues à Reims.
- 120 personnes qui constituent les réseaux de vente : médecins, hôpitaux, dentistes.

La SOCIETE PHARMACEUTIQUE est donc une société intégrée : elle est présente sur chacune des fonctions qui constituent la chaîne du médicament : recherche fondamentale, développement, production, marketing, information du corps médical...

### Les produits

La première classe thérapeutique de la SOCIETE PHARMACEUTIQUE est constituée par les produits cardiovasculaires. Elle représente plus de la moitié du CA de la société.

Le *Propranolol* (Avlocardyl), bêta bloquant de référence, bénéficie d'une expérience scientifique de plus de 20 ans. L'autre grand produit, la *Ténormine*, est un bêta bloquant cardio sélectif qui représente une nouvelle génération de bêtabloquants.

La deuxième classe thérapeutique importante de la SOCIETE PHARMACEUTIQUE regroupe les anti-cancéreux et est à l'origine d'environ 20 % du CA. Le principal produit dans cette classe élaboré par la SOCIETE PHARMACEUTIQUE est le *Nolvadex* qui intervient dans le traitement de certaines pathologies mammaires.

La société est également présente dans le domaine de la Neurologie, avec *Vivalan* un produit mis à la disposition du corps médical en 1977 (10 % du CA).

Les autres produits fabriqués et commercialisés par la SOCIETE PHARMACEUTIQUE sont des produits à usage hospitalier : antiseptiques, antibiotiques, anes-thésiques. La société a également effectué une rentrée relativement récente dans le domaine dentaire avec des produits de restauration dentaire constitués par des matériaux chimiquement résistants et d'une grande qualité esthétique (*Occlusin*, *Opalux*) ainsi qu'avec des bains de bouche (*Luxor*).

A partir de 1986, la SOCIETE PHARMACEUTIQUE a entamé un processus de changement de son contexte organisationnel : ses structures ont évolué, un Projet d'Entreprise a été mis en place, de nouvelles politiques du personnel introduites...

L'ampleur des changements organisationnels mis en oeuvre, leur cohérence, permettent de les assimiler à une opération d'ensemble d'action sur le contexte organisationnel. Avant d'analyser la logique, les modalités et la portée de ce processus, il convient de s'interroger sur les raisons de sa mise en place et en particulier sur ses interactions avec les réorientations stratégiques de la firme.

## I - POURQUOI UNE ACTION GLOBALE SUR LE CONTEXTE ORGANISATIONNEL ?

Plusieurs facteurs sont à l'origine de la redéfinition du contexte organisationnel initiée en 1985/86.

### 1. DE NOUVEAUX AXES STRATEGIQUES

A partir de 1984, une réflexion stratégique, développée par la SOCIETE PHARMACEUTIQUE International a conduit à définir de nouvelles orientations stratégiques.

#### - La concentration

En 1984, les efforts de recherche du groupe portaient sur une vingtaine de classes thérapeutiques.

Or, la recherche en pharmacochimie moléculaire est très "en amont" du médicament. Si la SOCIETE PHARMACEUTIQUE conçoit chaque année 10.000 molécules, peu d'entre elles arrivent au stade des essais cliniques préliminaires et en moyenne une seule molécule sur 20.000 sera commercialisée après avoir apporté la preuve de son efficacité thérapeutique et de sa bonne tolérance. Entre la découverte d'une nouvelle molécule et son utilisation pour le corps médical, dix ans peuvent s'écouler.

Ces données montrent l'ampleur des efforts de recherche nécessaires pour être performant dans ce secteur d'activité. La réussite de la SOCIETE PHARMACEUTIQUE depuis plus de 30 ans repose d'ailleurs sur son aptitude à créer de nouvelles molécules.

Au début des années 80, l'intensification de la concurrence internationale, la nécessité pour obtenir des autorisations de mise sur le marché à des conditions avantageuses, de démontrer le caractère innovateur du produit proposé, l'importance des efforts de recherche qu'exige la découverte d'une molécule intéressante... ont conduit la SOCIETE PHARMACEUTIQUE International à **se concentrer sur 6 classes thérapeutiques** afin de devenir un véritable leader en termes d'innovation dans ces domaines.

## La Société Pharmaceutique

La réorientation stratégique décidée a donc consisté à se centrer sur des produits éthiques dans des domaines à fort potentiel, tels le cardiovasculaire, les anticancéreux, les antidépresseurs, les antibiotiques, les complications du diabète.

Cette réorientation stratégique a eu des conséquences directes au niveau de la filiale française. En effet, la réflexion développée au niveau international a donné lieu chez la SOCIETE PHARMACEUTIQUE France, à une analyse stratégique : l'étude de l'évolution du marché et de chacun des segments pathologiques, l'analyse de la cohérence, l'identification des forces et des faiblesses de la SOCIETE PHARMACEUTIQUE. Elle a conduit la filiale française à se fixer à l'horizon de 1995, des objectifs ambitieux : devenir le leader sur les classes thérapeutiques retenues par la Division Internationale en s'appuyant sur le lancement de nouveaux produits que les différents centres de recherche du groupe étaient en train de mettre au point.

### - L'internationalisation

Dans le cas de l'Industrie Pharmaceutique, les particularités des législations européennes avaient conduit à des implantations spécifiques dans chaque pays afin de desservir en priorité les marchés locaux : des usines avaient donc été installées en Italie, en Allemagne, en Belgique, en Espagne, en France...

Ces choix sont aujourd'hui remis en question : la construction d'une Europe du médicament est en voie de réalisation ; les produits pharmaceutiques deviennent des produits de plus en plus sophistiqués qui exigent des équipements de fabrication plus complexes et spécifiques. La dispersion des unités de production ne permet plus de répondre aux impératifs d'échelle de marché.

Cette analyse est à l'origine d'une deuxième grande réorientation stratégique : attribuer la fabrication de chaque produit à un pays donné qui devient source d'approvisionnement pour les autres pays européens, afin que chaque unité devienne dans sa ou ses spécialités hautement professionnelle et compétitive.

Dans ce cas encore, la stratégie d'internationalisation définie par la Division Pharmaceutique d'un grand groupe chimique a des répercussions directes sur la filiale française.

## La Société Pharmaceutique

En effet, elle va désormais devoir satisfaire les besoins des pays avoisinants pour un certain nombre de productions - la Belgique et l'Italie avec les antiseptiques, l'Allemagne avec Vivalan - et cette tendance devra s'amplifier avec les produits qui sont à l'heure actuelle en phase de développement.

Ainsi, les choix stratégiques de la SOCIETE PHARMACEUTIQUE International se traduisent, au niveau de la filiale française par des réorientations majeures : devenir leader en France sur quelques classes thérapeutiques en lançant de nouveaux produits dont la plupart, fabriqués exclusivement en France, seront livrés aux autres filiales pharmaceutiques européennes.

Ces nouveaux axes stratégiques impliquaient une forte croissance interne. En 1985, la Direction Générale estimait qu'à l'horizon 92, la mise en oeuvre de cette stratégie impliquait un doublement des effectifs de la SOCIETE PHARMACEUTIQUE.

## 2. DES PROBLEMES D'INTEGRATION

Les choix stratégiques élaborés en 1984/85 ont très rapidement induit une augmentation des effectifs : en l'espace d'un peu plus d'un an, 150 personnes ont été embauchées.

Or, cette croissance rapide soulève des problèmes humains et organisationnels : elle se traduit en effet par l'arrivée de nouvelles personnes avec d'autres valeurs. Par ailleurs, des problèmes de communication horizontale apparaissent.

La SOCIETE PHARMACEUTIQUE se caractérisait jusqu'alors par une très grande convivialité. L'ancien siège baptisé "le hangar" facilitait les communications inter-services par la disposition des locaux et un esprit "grande famille" régnait dans la société.

La croissance suscite beaucoup d'interrogations de la part des "anciens" de la SOCIETE PHARMACEUTIQUE. Ces interrogations s'articulent autour de deux préoccupations principales qui peuvent être résumées par les deux questions suivantes :

- "La Direction maîtrise-t-elle réellement l'avenir ? Quels sont les objectifs de l'entreprise ? Où va-t-on ?"

## La Société Pharmaceutique

- "Que va devenir la petite entreprise sympathique que tout le monde aimait ?"

Ces interrogations s'accompagnent d'une certaine angoisse liée à la crainte de perdre "l'état d'esprit" qui règne dans l'entreprise à cause de cette croissance.

Par ailleurs, la croissance a également pour conséquence un accroissement de la *différenciation* au sens de Lawrence & Lorsch.

Une entreprise travaillant dans le secteur pharmaceutique se caractérise généralement par un degré élevé de différenciation. En effet, la mise sur le marché d'un produit pharmaceutique exige l'intervention de services très différents en termes d'horizon de temps, d'objectifs, de degré de formalisation des tâches...

Ainsi, si l'on compare trois fonctions essentielles d'une firme pharmaceutique : la Production, le Marketing, et le Médical (fonction chargée d'effectuer les études cliniques), il est possible d'identifier des différences importantes :

- L'horizon de temps d'un service Production est généralement le court terme ; le Marketing travaille sur le moyen terme. Le Médical sur le long terme : les études cliniques en effet reposent sur une série de tests et d'observations qui pour une nouvelle molécule, peuvent s'échelonner sur une dizaine d'années.
- Les objectifs sont également différents. Le rôle du Marketing est de mettre des produits sur le marché. Le Médical, lui, doit s'assurer de leur parfaite efficacité pour la pathologie qu'ils doivent soigner. Il peut retarder un lancement si un test donné ne s'est pas révélé suffisamment probant.
- Si la Production de produits pharmaceutiques fait l'objet de procédures précises, le travail d'un chef de produit repose en partie sur des contacts informels. La formalisation des tâches varie donc de façon importante d'un service à un autre.

De manière plus générale, les différentes étapes qui vont de la recherche fondamentale à l'information des prescripteurs exigent chacune des compétences spécifiques et donc l'intervention de services dont les modes de fonctionnement, l'horizon de temps, les objectifs diffèrent.

Dans le cas de la SOCIETE PHARMACEUTIQUE, la croissance rapide des effectifs a contribué à accroître cette différenciation que l'on pourrait qualifier de "naturelle". En effet, chaque service a grandi, les personnes récemment recrutées ne se connaissent pas et ne sont pas toujours connues des "anciens".

Or, la société se caractérisait par l'importance des contacts informels qui favorisaient la coordination. Ces contacts permettaient à chacun de savoir plus ou moins bien ce que faisaient les autres services et contribuaient à régler les problèmes inter-services.

L'introduction de nouveaux embauchés et l'augmentation de la taille des unités suscitent des problèmes de communication horizontale entre les divers services : chacun a tendance à se cantonner à ses objectifs et à perdre de vue les objectifs globaux de la société.

La stratégie de croissance a donc induit très rapidement des problèmes *d'intégration*. Or, celle-ci, que l'on peut définir comme "la qualité de la collaboration entre les différents membres de l'organisation" est indispensable pour permettre à la firme d'atteindre les objectifs élevés qu'elle s'est fixée en 1985.

La démarche d'action sur le contexte organisationnel initiée en 1986 avait donc pour objectif de gérer la croissance rapide des effectifs exigée par les choix stratégiques en suscitant l'adhésion des membres aux objectifs globaux tout en préservant les valeurs de convivialité et d'esprit d'équipe auxquelles les "anciens" et l'équipe dirigeante étaient très attachés.

## **II - ANALYSE DES CHANGEMENTS EFFECTUES SUR LE CONTEXTE ORGANISATIONNEL**

A partir de 1986, des changements organisationnels importants ont progressivement été introduits. Ces changements ont affecté les structures, les systèmes de décision et d'information, la gestion du personnel... Ils se caractérisent par une grande cohérence interne et relevaient d'une "démarche globale", même si la "séquence n'avait pas été clairement définie", selon les affirmations de l'équipe dirigeante.

Le point de départ du processus d'action sur le contexte organisationnel a été marqué par l'élaboration d'un Projet d'Entreprise. Celui-ci devait en effet constituer un outil important d'aide au changement : en fixant un objectif global et des valeurs partagées, il était destiné à fixer des axes directeurs qui justifieraient les autres changements organisationnels mis en place tout en préservant la culture de la société.

### **1. L'ELABORATION DU CONTRAT D'ENTREPRENDRE**

En 1986, le PDG prit la décision d'implanter un Projet d'Entreprise. Cette décision, affirme le PDG a "mûri tout doucement". Neuf mois ont été nécessaires pour que les membres du Comité Directeur soient convaincus de son utilité. L'accord du Comité Directeur obtenu, un responsable interne du Projet fut nommé. La firme s'est adjoint également les services du cabinet de Conseil "Eurequip", qui l'a assistée au cours de toute la phase d'élaboration du Projet.

Avant de décrire les différentes étapes du processus d'élaboration, il convient de rappeler les objectifs attribués au Projet, ce que l'on attendait du *produit*, mais aussi du *Processus Projet*.

#### **A) LES OBJECTIFS**

L'étape préliminaire du processus d'élaboration du Projet était une phase de diagnostic. Celle-ci a clairement mis en évidence un certain nombre de problèmes évoqués dans la première partie : problèmes de communication entre les services, un début de cloisonnement, perte des objectifs globaux, sentiment d'angoisse vis-à-vis de l'avenir, crainte de perdre "l'esprit famille" et "la convivialité" qui avaient caractérisé la société jusqu'alors.



Cette phase de diagnostic a contribué à formaliser les objectifs attribués au Projet. Celui-ci devait donc permettre *d'explicitier les motifs* et finalités des changements observés. Par ailleurs, il devait contribuer à *rassurer* les membres de l'organisation, à leur montrer que la Direction maîtrise la situation.

Enfin, le Projet était destiné à favoriser *l'intégration, le sentiment d'appartenance* à une collectivité à un moment de croissance et de modifications importantes.

## **B) LE PROCESSUS D'ELABORATION**

La volonté d'impliquer fortement l'ensemble de l'organisation pendant la phase d'élaboration du Projet d'Entreprise explique la longueur de la démarche : entre la phase de diagnostic et la diffusion du Projet, 18 mois se sont écoulés.

Le processus d'élaboration du Projet a débuté par trois actions menées en parallèle :

- **Définition de la stratégie** : Dans le cadre de cette phase, l'ensemble du Comité de Direction, à l'aide de certains outils tels la méthode des scénarios, a explicité le dessein de l'entreprise et s'est attaché à définir des indicateurs de succès. Par ailleurs, un groupe de cadres juniors (niveau n-2) a travaillé sur l'analyse des menaces et opportunités de l'environnement de la SOCIETE PHARMACEUTIQUE. Ce groupe devait notamment chercher à apprécier la faisabilité du dessein proposé par la Direction.
- **Réflexion sur les valeurs** : Le rôle de cette phase était de permettre l'identification des valeurs partagées nécessaires à la réalisation du projet et correspondant aux attentes du personnel. Des groupes d'une dizaine de personnes chacun furent constitués. Ces groupes animés par la hiérarchie développèrent une réflexion sur les valeurs de la SOCIETE PHARMACEUTIQUE en s'appuyant sur un questionnaire indicatif bâti par Eurequip. L'ensemble du personnel participa à cette étape.
- **Missions internes** : Cette étape devait contribuer à décloisonner l'entreprise en faisant réfléchir chaque service à son rôle dans l'organisation, à ce qu'il apportait à chacun des autres services et réciproquement ce qu'il attendait de ces derniers. A partir de là, un

croisement a permis de mettre en évidence les points de désaccord pour chaque "couple" de services.

De nouveaux groupes furent alors constitués rassemblant chacun des personnes de deux services différents, afin qu'elles élaborent ensemble des solutions aux points de désaccord identifiés par les croisements. Cette démarche reproduite pour chaque "couple" de services a permis d'élaborer la Charte des Missions qui précisait pour chaque service sa finalité globale, ce qu'il offrait aux autres services et ce qu'il attendait d'eux.

Cette étape, en créant des situations de dialogue et d'échange entre des personnes de services différents, devait favoriser le développement d'une vision commune, et une prise de conscience d'appartenance à une même collectivité. 40 % du personnel a été impliqué dans cette phase "Missions Internes".

A partir de l'ensemble des éléments issus de ces trois étapes, le Comité Directeur élabora une première formulation du Projet en prenant en compte la stratégie, les valeurs et les voies d'actions prioritaires internes et externes.

L'étape suivante fut constituée par une présentation des travaux du Comité Directeur à l'encadrement, soit environ 75 personnes, lors d'un séminaire résidentiel de trois jours. Cette phase avait pour objectif de tester le Contrat d'Entreprendre auprès de l'encadrement : le Projet tel qu'il avait été formulé par le Comité Directeur était-il compréhensible ? Constituait-il une réponse aux attentes exprimées ? Quelle était sa capacité mobilisatrice ? Ces trois jours ont également été l'occasion de développer une première réflexion sur des aspects plus concrets destinés à définir les modalités de communication du Projet au personnel et à en assurer sa mise en oeuvre. Cette phase était fondamentale : elle visait en effet à entraîner l'adhésion de l'encadrement à la démarche Projet, adhésion considérée comme indispensable à sa réussite.

La présentation du Projet à la hiérarchie fut suivie par une étape baptisée "tests de résonance généralisés". De même que la phase de réflexion sur les valeurs, l'ensemble du personnel fut impliqué au cours de cette étape. En effet, dans chaque service des réunions furent organisées. Le responsable du service présenta le Projet à tous ses collaborateurs et anima une discussion, afin de recevoir leurs opinions et remarques. Par ailleurs, ces réunions servirent également à amorcer

la phase de réalisation du Projet en identifiant une première liste des contributions de chaque service à la réalisation du Projet, ainsi que les indicateurs de succès et les conditions de réussite pour chacun d'eux.

La prise en compte des observations et des questions posées par le personnel lors des tests de résonance permit au Comité Directeur, d'aboutir à une formulation définitive.

La diffusion du Projet mérite un commentaire particulier. En effet, elle donna lieu à "une grand-messe" d'entreprise : pour la première fois de l'histoire de la société, l'ensemble du personnel fut réuni en un même lieu. Cette "convention nationale" prit place le 13 novembre 1987, soit 18 mois après le début de la démarche.

Les dirigeants présentèrent le Projet baptisé "Contrat d'Entreprise", en félicitant le personnel de leur participation active. L'ouverture faite par Laurent C. reprit les thèmes du Projet et son slogan "*Le plaisir de la Performance*". Les fragments suivants ont été extraits du discours d'ouverture : "*Cette convention nationale a été décidée bien sûr pour que nous partagions les conclusions de cette phase d'élaboration... mais aussi pour vous dire notre admiration, notre reconnaissance et vous adresser de très sincères remerciements. Cette convention a été voulue, préparée pour être notre convention... Vous savez tous que nous voulons entreprendre, vous savez tous que nous voulons développer l'entreprise, que nous recherchons la **performance**, mais pas à n'importe quel prix. Nous voulons développer le **plaisir** que trouve chacun dans son travail, dans son engagement, dans ses efforts, dans ses résultats. Nous voulons développer le plaisir que nous avons à travailler ensemble. C'est bien là la **double exigence** dans laquelle nous avons l'ambition de vivre individuellement et collectivement chez la société pharmaceutique, pendant ces mois et années de belle aventure qui nous attendent. Notre slogan évoque le symbole de cette double exigence, le **plaisir de la performance**".*

L'introduction du Président fut suivie par celles des sept directeurs qui présentèrent chacun la traduction du Contrat d'Entreprendre dans leur domaine d'activité.

La Convention se poursuivit par la remise des trophées. Lors de la phase de test de résonance généralisés, il avait été demandé à chaque service de bâtir des plans d'actions prioritaires (PAP), destinés à traduire concrètement le Projet.

Dès 1987, 200 actions contributives avaient ainsi été définies et chaque service s'était doté d'un slogan. Ainsi, l'Administration à laquelle on faisait le reproche de ne pas faire suffisamment profiter les autres services des informations dont elle disposait décida de s'appeler "Service Plus". Le slogan de la DRH fut "Préparer les hommes d'aujourd'hui aux conditions de demain".

Au delà de ces "déclarations", des actions concrètes et mesurables furent mises en place dans les différents services par des individus ou des équipes. Parmi celles qui avaient abouti en novembre 1987, une dizaine furent retenues pour leur qualité et leurs responsables publiquement récompensés : des trophées leur furent en effet remis par le PDG devant l'ensemble du personnel.

La Convention se termina par un cocktail suivi d'un dîner destinés à favoriser les échanges et les contacts informels entre les membres de l'organisation dans une ambiance agréable.

Par ailleurs, des posters représentant un alpiniste arrivant au sommet d'une montagne intitulés : "Le plaisir de la performance" furent distribués et affichés dans la plupart des bureaux. Enfin, le journal interne "Ici et Là" consacra un numéro spécial à la journée de la Convention : les discours prononcés furent en partie retranscrits et de nombreuses photographies en couleur permirent de retracer le déroulement de la soirée.

Avant d'être un produit, c'est-à-dire un document écrit, le Projet est un **Processus**. Le processus d'élaboration du Contrat d'Entreprendre mérite quelques remarques particulières.

C'est un processus **participatif**. A plusieurs étapes, **l'ensemble** du personnel a été amené à donner son avis, à intervenir dans l'élaboration du Projet. Ainsi, chaque membre de l'organisation a participé à l'identification des valeurs "d'aujourd'hui et de demain".

Les tests de résonance généralisés ont également permis d'impliquer tout le personnel dans l'identification des axes de progrès. De plus, ces tests devaient permettre à chaque service de se reconnaître dans la formulation du Contrat d'Entreprendre. Enfin, la présentation du 13 novembre 87 a été l'occasion de rassembler le personnel de la société et de montrer à chaque individu qu'il fait partie d'une communauté partageant les mêmes buts.

Il convient de souligner que les cadres ont été particulièrement sollicités. Le déroulement du processus les a placés dans une position de relais. A plusieurs reprises, lors de l'étape "valeurs" et de l'étape "tests de résonance généralisés", ils ont été conduits à assurer le rôle d'animateurs, à expliquer le projet à leurs équipes, à les faire participer.

Ce rôle actif d'animateur assuré par les cadres, présente deux types d'avantages dans le cadre d'une démarche de changement :

- il facilite l'adhésion des cadres au projet. Ceux-ci, en devant convaincre leurs équipes de l'intérêt du projet auront tendance à s'approprier le Contrat d'Entreprendre, à le faire leur.
- les réunions de travail sont l'occasion de faire travailler les cadres avec leurs équipes respectives sur un mode non directif. Elles permettent des échanges entre les responsables et leurs collaborateurs et peuvent contribuer au développement de nouveaux types de rapports hiérarchiques. Par ailleurs, un certain nombre de cadres ont travaillé avec le CODIR sur la définition du dessein et des axes stratégiques de la firme. Cette étape permettait d'obtenir leur implication vis-à-vis des choix à long terme effectués.

Une deuxième caractéristique importante du processus d'élaboration du Projet est la volonté d'aboutir très rapidement à des **actions concrètes**. L'étape Missions Internes a contribué à clarifier le rôle de chaque Direction et Département. A partir des missions internes et des objectifs du Contrat d'Entreprendre, chaque membre du CODIR a élaboré ses plans d'actions prioritaires pour l'année 1988 et les a présentés au personnel. Ces plans d'actions prioritaires constituent une référence qui va permettre à chacun et en particulier à chaque cadre de se fixer des objectifs en ligne avec le "Contrat d'Entreprendre".

L'élaboration du Projet est donc marquée dès le départ par une tentative de traduire le résultat des réflexions en actions concrètes et mesurables.

Après la diffusion du Projet, toute une série de témoignages fut recueillie par la DRH. Avant de les analyser une présentation plus précise du contenu du projet s'impose.

### C) LE CONTENU DU CONTRAT D'ENTREPRENDRE

La formulation du Contrat d'Entreprendre est articulée autour de quatre grands volets : un dessein, une stratégie, une culture et un slogan.

- **Le dessein** est un objectif global quantifié : "Dépasser le milliard de FF en 1992". Cet objectif est précis puisqu'il est décliné en objectifs spécifiques de développement pour chacune des classes thérapeutiques.
- **La stratégie** est définie comme un impératif de qualité. Le volet stratégie du contrat met en effet en avant la nécessité d'assurer la qualité :
  - . du service interne et externe
  - . de la communication, de l'image...
  - . des hommes et des femmesLe contrat précise à ce sujet : "Développer et Reconnaître les potentiels, favoriser la délégation, le challenge, la capacité de management des hommes, reconnaître la performance".
- Le troisième volet du Projet est consacré à **la culture** de la société. La valeur mise en avant par le projet est la **capacité d'Entreprendre**. Celle-ci est déclinée dans la plaquette en un certain nombre de thèmes "innovons", "soyons solidaires", "favorisons la réalisation de projets personnels", "rétribuons la performance"...
- **Le slogan** retenu a été : "Le plaisir de la performance". Il se veut une synthèse du Contrat d'Entreprendre et est largement repris dans les plaquettes, les affiches ainsi que dans les discours des dirigeants. Ces derniers expliquent ainsi le sens du slogan : *"Le slogan symbolise la double exigence du Contrat d'Entreprendre de la SOCIETE PHARMACEUTIQUE ; la performance mais pas à n'importe quel prix, en développant le plaisir que chacun trouve dans son travail, dans son engagement, dans ses efforts, dans ses résultats"*.

Le projet se présente donc comme un document relativement court avec quelques idées forces et un titre : "Le plaisir de la Performance".

### D) LES DIFFICULTES RENCONTREES

La mise en place d'un Projet d'Entreprise se serait heurtée, d'après les analyses de la Direction Générale, à deux principales difficultés :

- L'adhésion du Comité de Direction n'a pas été acquise dès le départ et 6 mois de réflexion ont été nécessaires, pour convaincre les membres du CODIR de l'intérêt pour l'entreprise de se doter d'un Projet. Cette adhésion était jugée indispensable au succès de l'opération. Or, le CODIR, dans un premier temps commença par émettre des réserves sur l'opportunité de se lancer dans une opération qui allait mobiliser l'entreprise pendant deux ans, à un moment critique (changements d'organisation, intégration de nouveaux collaborateurs, développement de nouveaux concepts...).
- Si la démarche d'élaboration du Projet devait être participative, le coup d'envoi ne pouvait être que philosophique et abstrait, afin justement que chacun des membres apporte des éléments de réponse et s'approprie ainsi du Projet. Or, ce départ volontairement très général a suscité beaucoup d'interrogations : "Quel était l'objectif réel de la Direction Générale ?", "Un contrat, pourquoi ?", etc...

## **E) LES TEMOIGNAGES**

Au début de l'année 1988, la DRH recueillit un certain nombre de témoignages et d'appréciations sur le Contrat d'Entreprendre. Le lancement du Projet semble avoir constitué une période d'interrogations et de doutes. Quelques mois après la Convention Nationale, il apparaît que la majeure partie des personnes qui se sont exprimées prennent le Projet au sérieux et que les valeurs "Zéro-Mépris", délégation, communication" sont largement acceptées.

Il fut en effet demandé au personnel de s'exprimer, s'il le souhaitait, sur la journée du 13 novembre 1987. De multiples témoignages furent recueillis : *"J'ai été impressionnée par la richesse des propositions avancées par tous les services et le foisonnement des idées. Le Contrat d'Entreprendre a permis de catalyser un besoin important, celui aussi bien de rendre plus performante sa propre fonction que de communiquer efficacement avec les autres unités de l'entreprise"*.

Un autre membre de l'organisation affirme : *"Cette journée aura marqué la volonté que met la Direction à nous faire tous participer de manière égalitaire à ce Contrat d'Entreprendre à quelque niveau que l'on se situe dans l'entreprise. Nous y avons tous été conviés dans des conditions qui rejoignent la tradition de convivialité qui est l'une des valeurs de notre société depuis longtemps"*.

Une troisième personne indique : *"Cette journée nous a permis de découvrir à quel point chacun s'était investi dans des actions diverses et intéressantes. Toutes les présentations nous ont prouvé que le Contrat d'Entreprendre allait continuer de vivre et nous aider dans notre participation quotidienne à la vie de la société"*.

Cependant, à travers l'ensemble de ces témoignages, un certain nombre de problèmes sont apparus : ainsi, le Projet était utilisé comme référence pour critiquer le comportement des autres services, des autres personnes mais ne semblait pas être à l'origine d'une remise en cause personnelle de chacun. Par ailleurs, certains témoignages soulignent le décalage entre *"le dire et le faire"*.

Ce constat a progressivement conduit les dirigeants à développer une réflexion sur les moyens de faire vivre le Contrat d'Entreprendre. En fait, au cours des premiers mois qui ont suivi la journée de la convention, le projet a été d'une certaine façon *"mis de côté"*, la société devait alors faire face à d'autres changements organisationnels importants. Ainsi que le souligne le PDG : *"On a mis la pression pendant 18 mois jusqu'à fin 87. Puis, moi le premier, on a levé le pied du Contrat d'Entreprendre. Mais c'était un tort"*.

C'est donc vers le milieu de l'année 88, que la démarche Projet d'Entreprise a été relancée par la mise en place de tout un système d'indicateurs et de trophées sur lequel nous reviendrons par la suite. Pour l'instant, il faudrait revenir un peu en arrière dans le temps et évoquer les changements opérés sur certains paramètres du contexte organisationnel parallèlement au processus d'élaboration du Contrat d'Entreprendre.

## **2. LES MODIFICATIONS STRUCTURELLES**

En 1986 et 1987, les structures de la SOCIETE PHARMACEUTIQUE ont subi des évolutions aussi bien au siège (à Cergy) et dans le réseau qu'à l'usine de Reims.

Un premier changement est constitué par le gonflement des effectifs. Certains services ont vu leurs effectifs doubler en l'espace de deux ans, tels le Médical qui est passé de 30 à 60 personnes ou le Réseau. La création d'une nouvelle unité de fabrication très moderne sur le site de



Reims a également permis de multiplier par deux les capacités de production de l'usine.

Par ailleurs, les structures de la société n'ont pas seulement grandi : des modifications ont également été introduites afin de faire face à la stratégie de croissance et de lancement de nouveaux produits, définie en 1985. La plus importante de ces modifications a affecté la Direction Ventes.

### **A) LA REORGANISATION DE LA DIRECTION VENTES**

Les changements structurels mis en place obéissaient à une même logique :

#### **La définition de deux réseaux de vente distincts : I. et A.**

En 1982, un embryon de structure A avait été créé. Les deux réseaux travaillaient sur les mêmes secteurs, mais la zone d'intervention d'un visiteur A était 1,5 fois plus étendue que celle d'un visiteur I. Les structures se caractérisaient par un rattachement hiérarchique du réseau A au réseau I.

En effet, le Directeur des Ventes supervisait 8 Directeurs Régionaux I. Chaque Directeur Régional chapeautait à son tour un certain nombre de visiteurs médicaux I, ainsi que des attachés régionaux A. responsables des visiteurs A..

En 1987, la perspective du lancement prochain de nouveaux produits conduit à accroître les effectifs du réseau A de manière importante et à faire d'A et d'I deux réseaux bien distincts. La répartition du portefeuille de produits entre les deux réseaux s'est effectuée en prenant en compte les critères suivants :

- le nombre de personnes nécessaires en visite médicale pour promouvoir le produit compte tenu de son potentiel,
- "l'incompatibilité" de certains produits : ainsi, il a été décidé de confier un nouveau produit "*Zestril*" aux visiteurs A et de laisser "*Tenormine*" à ceux du réseau I, car ces produits permettent tous deux de traiter l'hypertension.

Le développement du réseau A et sa nouvelle autonomie ont suscité une certaine inquiétude parmi les visiteurs I. Ces derniers étaient les anciens, ceux qui avaient permis la réussite de la "*Ténormine*", du "*Vivalan*". La répartition des produits entre les deux réseaux s'est donc efforcée de doter chacun d'un projet motivant.

Le dédoublement et le développement des réseaux devait donc permettre à la société de réussir le lancement des nouveaux produits qui avaient été prévus.

### **La mise en place de nouvelles directions de vente**

Jusqu'en novembre 1985, la structure commerciale était relativement simple : le PDG assurait également les fonctions de Directeur Marketing et avait un adjoint qui supervisait le réseau de vente des produits. Par ailleurs, il y avait une Direction Marketing Hospitalier distincte de laquelle dépendait un réseau de visiteurs particulier.

En 1986, quatre nouvelles structures opérationnelles Marketing furent mises en place avec la constitution de deux directions de Vente I (Est et Ouest) et deux directions de vente A (Est et Ouest).

Ces structures permettaient d'associer et de mettre sous la responsabilité d'une même personne la définition de la stratégie Marketing d'un produit et la vente du produit. Elles contribuent à rapprocher les chefs de produit des visiteurs médicaux. La mise en place de structures qui soient *responsables d'une activité* était cohérente avec la stratégie de développement interne définie.

### **La constitution d'un département "Marketing Service"**

La création de structures opérationnelles Marketing réunissant les forces de vente et les équipes marketing s'est accompagnée du regroupement de toutes les activités prestataires de service en une entité unique : Marketing Service. Celui-ci était désormais responsable des études de marché, de la formation des vendeurs, de l'administration des ventes. Dans ce cas également, le changement structurel introduit relevait d'une volonté de clarification des responsabilités. En effet, la mise en place d'un département Marketing Service permet de distinguer de façon plus précise les activités directement opérationnelles des activités qui viennent prêter assistance aux premières.

### **La création de nouveaux postes**

La stratégie définie en 1985 prévoyait le lancement de six nouveaux produits entre 1987 et 1992. Or, la mise sur le marché d'un produit nouveau exige un long travail de préparation. Celui-ci est en partie assuré par le service Médical, d'une part, qui effectue les études cliniques et le service Développement d'autre part, qui prépare les dossiers d'obtention d'autorisation de mise sur le marché. Cependant, afin de concevoir le plus en amont possible, une réflexion en termes Marketing pour ces nouveaux produits, des postes de chefs de produit sur des produits en voie de développement furent créés. La création de ces postes avait pour objectif d'impliquer dès le départ des responsables dans la réussite des produits à lancer et participe à une volonté d'adapter les structures à la stratégie définie.

### **B) LA CREATION D'UN SERVICE RESSOURCES HUMAINES**

Jusqu'en 1987, la fonction personnel était assurée par la Direction Administrative. La décision de mettre en place une Direction des Ressources Humaines est en partie issue de la réflexion développée par les cadres juniors (niveau n-2) dans le cadre du processus d'élaboration du Projet.

Ceux-ci devaient en effet chercher à évaluer la faisabilité des objectifs définis par le CODIR à l'horizon 1992 et identifier les conditions de succès. Leur réflexion a conduit à montrer la nécessité de mettre en place une politique des ressources humaines cohérente avec les objectifs à long terme de la firme. En particulier la firme n'avait aucune gestion prévisionnelle des ressources humaines. Or, la stratégie de développement définie exigeait une analyse des besoins à moyen et long termes de compétences et de profils. De même, il était apparu nécessaire de mettre au point une politique de rémunération permettant d'identifier les acteurs qui apportent une contribution importante à la réussite de la firme, afin de susciter une plus grande motivation chez les différents responsables.

En 1987, le Comité de Direction a donc décidé de créer le poste de Directeur des Ressources Humaines. Le responsable de l'élaboration du Projet d'Entreprise a été rattaché à la DRH. Cette dernière s'est progressivement étoffée. Ainsi, une personne spécifiquement respon-

sable du recrutement a été embauchée... En 1988 la DRH comptait une quinzaine de personnes.

La mise en place de cette Direction facilita la conception et le développement d'une véritable Politique des Ressources Humaines, dont les différentes facettes seront explorées ultérieurement.

### **C) CREATION D'UN COMITE MEDICO MARKETING**

La réussite du lancement des nouveaux produits dépendait en partie de la qualité de la coordination entre les équipes marketing et les équipes du service médical responsables du produit. Or, il n'existait aucun mécanisme spécifique de coordination de ces deux activités, ce qui contribuait sans doute à l'établissement d'un certain cloisonnement. Lorsqu'un problème situé à l'interface des deux départements se présentait, les supérieurs hiérarchiques intervenaient et le problème était résolu de manière plus ou moins informelle. La coordination par supervision directe commençait à se révéler insuffisante. En effet, le service Médical comme le service Marketing avaient vu leurs effectifs s'accroître et leurs structures s'enrichir.

Ainsi, l'activité Marketing à partir de 1986 s'est décomposée en quatre directions. Le directeur médical quant à lui s'est vu attribuer deux adjoints, l'un responsable des produits cardio-vasculaires, l'autre chargé de tous les autres produits. L'augmentation de la taille des unités ainsi que du nombre de personnes impliquées dans les décisions rendait la coordination des activités médicales et marketing de plus en plus complexe. Par ailleurs, le lancement prochain de plusieurs nouveaux produits exigeait la résolution de multiples problèmes situés à l'interface des deux services.

La nécessité de décloisonner les structures et de les rendre plus réactives a donc été à l'origine de la création d'un Comité Médico-Marketing, réunissant les responsables des deux équipes.

### **D) LES MODIFICATIONS STRUCTURELLES A L'USINE DE REIMS**

Les réorientations stratégiques et en particulier la décision de fabriquer à Reims un certain nombre de nouveaux produits destinés à être commercialisés dans divers pays européens, ont induit une réorganisation des structures de l'usine.

## La Société Pharmaceutique

Une réflexion a été menée, avec l'aide du siège en Angleterre, afin de définir une nouvelle structure permettant de faciliter la communication avec les autres unités de fabrication européennes.

Ces réflexions ont abouti à la mise en place en Janvier 88, d'une structure en trépied :

- Le premier pôle est constitué par une activité Opérations. celle-ci regroupe les fonctions de production, méthodes, gestion des matières, ordonnancement... et à sa tête se trouve un Directeur des Opérations.
- L'assurance Qualité représente le second pôle. Avant la réorganisation, il existait un laboratoire de contrôle qui effectuait essentiellement un contrôle qualité a posteriori. La création d'une fonction Directeur de l'Assurance Qualité participe à la volonté de développer une philosophie "Qualité Totale" au sein de l'entreprise. Le directeur est en effet non seulement responsable de la qualité des produits, mais de la qualité des structures, des procédures...
- La troisième grande fonction est le "Technical Support", chargé du développement des nouveaux produits. Lorsque le produit et son processus de fabrication sont parfaitement maîtrisés, ils passent sous la responsabilité du service Production.

A la tête de chacune de ces trois fonctions, un manager a été placé. Ces structures devaient permettre d'identifier plus clairement les responsabilités et en particulier de procéder à un partage entre celles à court terme et celles à long terme. Il existait en effet auparavant une certaine confusion des rôles. Ainsi, le service Production, chargé de résoudre les problèmes de fabrication quotidiens devait également "trouver du temps" pour assurer le développement de nouveaux produits. La création du poste de "Directeur des Opérations", responsable des problèmes à court terme permet par ailleurs au Directeur du Site de consacrer une plus large partie de son temps à la résolution des problèmes à long terme.

### **E) LA LOGIQUE DES MODIFICATIONS STRUCTURELLES INTRODUITES**

Les différents changements organisationnels mis en place relèvent d'une logique commune. Ils contribuent en effet à **organiser la**

**croissance des effectifs en clarifiant les rôles et en créant de nouveaux mécanismes de coordination.**

En effet, les nouvelles structures sont destinées à permettre de mieux faire apparaître les responsabilités de chaque poste. Cette évolution est cohérente avec le Contrat d'Entreprendre dont l'un des axes est *"une culture entrepreneuriale où chacun agit de manière solidaire et responsable et est rétribué en fonction de sa performance"*. Elle contribue également à rendre possible la mise en place d'une politique d'évaluation et de rémunération qui sera abordée par la suite. Enfin, ces nouvelles structures distinguent plus nettement différents niveaux hiérarchiques responsables chacun de la réflexion sur un horizon de temps donné (court, long et moyen termes).

### **3. LES SYSTEMES D'INFORMATION ET DE DECISION**

Parallèlement à l'évolution des structures ou quelques mois plus tard, des modifications importantes affectèrent divers paramètres du contexte organisationnel que nous regroupons sous la notion de "systèmes d'information et de décision" : évolution du système de Planification/Contrôle, mise en place de cercles de qualité, définition d'une politique de communication et de nouveaux supports... Ces changements sont comme nous le verrons par la suite, cohérents avec d'autres évolutions du contexte organisationnel.

#### **A) L'EVOLUTION DU SYSTEME DE PLANIFICATION CONTROLE**

Les changements opérés sur le système de Planification-Contrôle se sont mis en place relativement tard. Ce retard "relatif" peut être attribué à la difficulté de mener de front plusieurs changements organisationnels importants. Par ailleurs, les dirigeants estimaient qu'il était nécessaire de clarifier les responsabilités et définir de nouvelles structures avant de faire évoluer le système de Planification-Contrôle.

Le processus d'élaboration du budget a varié d'une année sur l'autre :

- Dans un premier temps, la logique suivie était une logique top down, qui consistait à partir de la contribution globale attendue et à décliner pour chaque structure les grandes masses.

- Dans la mesure où cette démarche limitait en partie la force de proposition et l'autonomie des responsables budgétaires ; une logique "bottom up" fut retenue, pour l'élaboration des budgets en 1987. Celle-ci se heurta à un échec relatif. "C'est parti dans tous les sens" affirme le Département Administratif et Financier. Le résultat consolidé obtenu était par trop éloigné des objectifs qui avaient été prédéfinis. De plus, le calendrier n'avait pu être respecté. L'échec de cette démarche a suscité une certaine déception chez la plupart des responsables budgétaires, leurs propositions n'ayant pas très souvent pu être retenues.

En 1988, les dirigeants décidèrent de revenir à un mode d'élaboration plus directif, en partant de la contribution globale demandée. Le Département Administratif et Financier attribue les difficultés rencontrées lors du processus d'élaboration des budgets, quelque soit la logique retenue, aux changements organisationnels importants que connaît parallèlement la société. *"On est dans une phase de modifications rapides : évolution des produits, des effectifs, des masses... On maîtrise mal nos évolutions de dépense et les ratios investissements nécessaires/ventes estimées"*.

Par ailleurs, une innovation importante fut introduite à partir de 1987, désignée par l'expression : "le système des boîtes". Chaque responsable organise désormais lui-même sa propre comptabilité : il dispose d'une "boîte" à l'intérieur de laquelle il peut créer des "sous boîtes" correspondant aux commandes, aux engagements, aux dépenses en attribuant à chacune un libellé.

Ce système se veut cohérent avec la philosophie du Projet : il contribuerait en effet à responsabiliser chacun sur ses écritures.

Une réflexion fut également développée au siège par le Comité Administratif à partir de 1988, sur le thème suivant : Comment faut-il faire évoluer les tableaux de bord afin que ceux-ci permettent de remonter des informations significatives ?

Cette recherche d'indicateurs pertinents s'est accompagnée d'une réflexion sur la définition des objectifs opérationnels à laquelle sont associés la DRH et le cabinet de conseil Hay. En effet, l'une des missions que la DRH s'est fixée et sur laquelle on reviendra ultérieurement est l'analyse de la finalité de chaque poste. Celle-ci permet ensuite d'identifier les objectifs permanents et les objectifs opérationnels.

Il y a donc une forte interdépendance entre la réflexion sur les indicateurs et l'évaluation des postes dans la mesure où les "bons indicateurs" sont justement ceux qui permettent de bien appréhender l'état d'avancement des objectifs opérationnels. On trouve ici un bon exemple des interactions qui existent entre les changements effectués sur différents paramètres du contexte organisationnel dans le cadre d'une opération globale de changement. L'évolution des tableaux de bord devrait améliorer leur caractère synthétique et pertinent et en faire de véritables outils d'aide à la prise de décision.

En 1989, la fonction contrôle de gestion est créée en tant que telle. Dans chaque service une personne de la Direction Administration a été détachée : sa mission consiste à assister le service dans les processus d'élaboration des budgets et de suivi budgétaire.

Par ailleurs, un poste de contrôleur de gestion fut mis en place afin de superviser et de coordonner l'action des différents responsables de l'Administration détachés dans les services.

### **B) LA CREATION DE CERCLES DE QUALITE**

Les cercles de qualité ont été introduits à l'usine de Reims quelques mois avant le début de la démarche Projet. Deux raisons furent avancées par les dirigeants de l'usine pour expliquer leur mise en place : ils devaient permettre de mieux "utiliser l'intelligence de l'entreprise" en impliquant l'ensemble du personnel, indépendamment du niveau hiérarchique occupé, dans l'identification et la résolution des problèmes. Par ailleurs ils contribueraient à motiver et stimuler le personnel du site tout en les formant à des méthodes de travail.

Le lancement des premiers cercles fut progressif : dans un premier temps, deux cercles commencèrent à fonctionner ; l'un, au service conditionnement, l'autre dans le service Zone Blanche.

Les premiers résultats observés se révèlent satisfaisants : les cercles ont permis d'apporter des solutions durables à des problèmes qui dans certains cas n'avaient pas pu être résolus par l'encadrement.

Ainsi, le premier cercle, celui du service Conditionnement s'est donné comme mission de trouver une meilleure organisation afin de gérer correctement le système de la semaine de 4 jours et demi.



En effet, la durée d'utilisation des machines étant supérieure à 39 heures/semaine, la semaine de travail de chaque opératrice comporte 4,5 jours avec des plages de travail plus longues. Or, des discussions s'élevaient toujours sur le choix de la demi-journée libre, car les choix se portaient à chaque fois sur les mêmes créneaux (mercredi ou vendredi après-midi). Ces discussions permanentes avaient tendance à détériorer les relations entre les opératrices. Les diverses solutions conçues par l'encadrement avaient donné peu de résultats. En 6 ou 7 séances de travail, le cercle de qualité apporta une solution qui fut adoptée définitivement. Aujourd'hui, les responsables affirment *"Le système de la semaine à 4,5 jours fonctionne maintenant à la perfection et ne génère plus aucun conflit. Elles ont compris, à partir du moment où elles ont pris le problème en main, que, pour que le système fonctionne, des concessions devaient être faites par chacune... Ce n'est plus un chef de service qui impose des contraintes : ce sont elles qui font le constat"*.

Un autre problème traité dans le cadre d'un cercle de qualité aboutit à la décision de mettre en place une chaîne manuelle : les membres du cercle ont déterminé l'organisation, la logistique de la chaîne, les matériels nécessaires. L'installation de cette chaîne facilita le traitement de certaines petites séries.

Ces deux exemples illustrent les résultats obtenus par les cercles de qualité. Ceux-ci sont estimés satisfaisants par la hiérarchie. Les cercles de qualité devraient être introduits dans d'autres services. Ainsi, trois nouveaux cercles seront probablement lancés en 1989.

La mise en place des cercles fut l'objet d'une démarche progressive et rigoureuse. Un groupe de pilotage fait régulièrement l'inventaire des sujets retenus et des résultats obtenus. Par ailleurs, le Directeur de l'usine estima nécessaire de valoriser le travail des cercles de qualité en organisant de manière systématique des réunions au cours desquelles les membres des cercles présentaient leur solution devant un Comité présidé par le Directeur de l'Usine. Ces réunions sont l'occasion d'échanges et contribuent à prouver l'importance attachée par la Direction, au travail réalisé par les opérateurs. Elles peuvent en partie être assimilées à des rites de mise en valeur dans la mesure où elles sont destinées à reconnaître et récompenser les efforts fournis par le personnel.

### **C) LA MISE EN PLACE D'UNE GPAO**

Afin de faire face à l'augmentation des volumes, à la diversité croissante des produits et à la multiplication des pays de livraison, il est apparu nécessaire de disposer d'un outil permettant d'intégrer en amont tous les problèmes de planification, de bien connaître les capacités de chaque atelier, de disposer de plans d'approvisionnement fiables... La mise en place d'un système de GPAO s'est effectuée au cours de l'année 1988.

Parallèlement, des interfaces informatiques ont été établies entre les différents services dans le but de faciliter les échanges entre la Production, le Marketing, le Médical... Ceux-ci partagent désormais les mêmes fichiers.

Ces innovations devraient, selon les dirigeants "aider au changement de stratégie", en assurant une meilleure coordination, en permettant aux services de se rapprocher pour mettre rapidement au point des tactiques et des plans d'action. Par ailleurs, le système de GPAO irait dans le sens du Projet, dans la mesure où il serait cohérent avec l'un des axes de celui-ci : le développement des interfaces entre services.

### **D) LA CREATION D'UN TABLEAU DE BORD DE PILOTAGE SUR LE SITE DE REIMS**

Avant la création du Tableau de Bord, les problèmes étaient traités ponctuellement. L'identification des problèmes reposait en partie sur "la bonne volonté" de chacun. A partir de 1987, une réflexion a été initiée. Chaque service reçut comme mission de proposer des indicateurs qui furent ensuite sélectionnés par la Direction en fonction de leur caractère significatif.

Le personnel fut donc en partie impliqué dans l'élaboration de ce tableau de bord. Celui-ci comporte trois types d'indicateurs : quantitatifs, qualitatifs et des indicateurs de service.

Les indicateurs dits de service doivent permettre de mesurer la qualité du service apporté par chaque département aux autres. Ainsi, dans le cas du service "Expéditions", l'indicateur quantitatif retenu est "le nombre de colis expédiés" ; le "délai moyen d'expédition au client au cours du mois" constitue quant à lui un exemple d'indicateur qualitatif. Parmi les indicateurs de service, on trouve, par exemple, le "nombre de

cartons d'emballage ou "de produits défectueux décelés par le Service Expédition". Cet indicateur est destiné à sensibiliser le personnel de l'expédition aux problèmes posés par les produits défectueux et à les impliquer dans leur destruction. Il doit leur permettre de comprendre que les produits défectueux ne constituent pas uniquement le problème de la Production. Cet indicateur contribue donc à mesurer la qualité du service rendu par le Département Expéditions au Département Production. L'élaboration de ce tableau qui comprend dans sa version définitive une centaine d'indicateurs fut suivie selon les affirmations de la Direction, d'un travail de "mise en oeuvre". Il fallait en effet "pousser un peu" les chefs de service pour qu'ils fassent remonter l'information dans les délais fixés.

Il apparaît donc que le personnel du site et plus particulièrement l'encadrement a été impliqué à deux titres dans la création de ce tableau de bord. Il a d'une part participé à son élaboration : c'est à partir de la réflexion et des indicateurs proposés par chaque service que le tableau de bord a été construit. Par ailleurs, les différents responsables contribuent au bon fonctionnement du tableau de bord puisqu'ils sont chargés de fournir l'information nécessaire dans les délais impartis.

Les directeurs du site estiment que ce tableau de bord s'inscrit parfaitement dans la démarche projet et contribuerait à le faire vivre. Ainsi, le troisième type d'indicateur, devrait permettre de focaliser l'attention de chacun sur la notion de service interne et rejoindrait l'étape "missions internes" qui aurait marqué le processus d'élaboration du Contrat d'Entreprendre.

### **E) UNE NOUVELLE POLITIQUE DE COMMUNICATION**

Avant la création de la Direction Ressources Humaines, il n'y avait pas de **politique** dans l'entreprise. Le journal interne "Ici et là" était rédigé par un groupe de retraités et ne participait pas d'une véritable stratégie de communication.

L'élaboration et la diffusion du Projet a constitué la première démarche de communication structurée. Le service Ressources Humaines a ensuite entrepris quelques actions de communication ponctuelles non intégrées cependant dans une politique de communication d'ensemble. Une lettre mensuelle intitulée "Entreprendre" et diffusée à l'ensemble de la société fut créée. Le premier numéro retraçait le déroulement de la

journée du 13 novembre 87, avec des extraits de discours, de nombreuses photos... Par ailleurs, deux réunions d'encadrement par an rassemblant les membres du CODIR et le top-management (une trentaine de cadres) ont été établies. La première eu lieu en septembre 87 et la suivante en mars 88.

Ces deux premières réunions présentèrent des limites : le manque d'habitude ou de préparation en firent des réunions d'information descendante sans aucun dialogue ni échange. Les cadres ayant participé à ces réunions doivent ensuite retransmettre l'information au niveau de leur service.

Une troisième innovation introduite en matière de communication fut l'instauration de repas mensuels de 5 à 6 cadres avec le PDG dont la dimension symbolique sera analysée ultérieurement.

Cependant, ces différentes actions n'étaient pas coordonnées et ne relevaient pas d'une stratégie d'ensemble. Au début de l'année 88, il est apparu nécessaire de définir une véritable stratégie de communication. Un audit effectué en mars/avril 88 montra en particulier que le personnel regrettait la trop grande quantité d'informations, ainsi que la redondance des informations. La politique de communication élaborée à partir de là se vit attribuer comme principale mission celle d'amplifier et de faire connaître ce qui va dans le sens du projet.

La personne nommée responsable de la communication interne était d'ailleurs celle chargée de l'élaboration et du suivi du Contrat d'Entreprendre. L'un des axes de cette politique de communication est de s'appuyer sur le support "Entreprendre" pour faire connaître les diverses actions entreprises au niveau de chaque service, cohérentes avec le contrat. "Entreprendre" permet également d'expliquer les différents changements organisationnels intervenus en montrant comment ils s'inscrivent dans une logique d'ensemble et comment ils participent d'une mise en oeuvre du Projet d'Entreprise.

Une deuxième dimension de cette politique est l'amélioration de la communication verticale à travers une sensibilisation de la ligne hiérarchique. Ainsi, les réunions des cadres bi-annuelles, ont par la suite été mieux préparées avec des possibilités de communications interactives : les membres du CODIR répondaient aux questions posées par les cadres et leur adressaient à leur tour un certain nombre de questions. Les cadres préparaient les réponses en travaillant par petits groupes.

Par ailleurs, à la fin de l'année 88, l'ensemble des cadres a suivi un stage intitulé "comment manager en accord avec les valeurs de la SOCIÉTÉ PHARMACEUTIQUE". Cette formation devait en particulier sensibiliser la hiérarchie à l'importance de la délégation et de la communication verticale. La mise en place de cette action de formation est donc cohérente avec ce deuxième axe de la politique de communication.

Les témoignages recueillis au début de l'année 88 avaient mis en évidence l'existence d'un "décalage entre le dire et le faire". Le problème qui s'est alors posé était le suivant : comment continuer à faire vivre le Projet, afin que celui-ci ne devienne pas un simple document tôt ou tard oublié ? A partir de juin 88, une opération de grande ampleur fut lancée afin de susciter de nouvelles actions liées au projet. Des indicateurs ont été définis et un système de trophées établis. La description de cette opération interviendra un peu plus tard mais il convient dès à présent de souligner qu'elle fut accompagnée d'une importante campagne de communication. Celle-ci représente le troisième grand volet de la politique de communication interne mise en place.

#### **4. DE NOUVELLES POLITIQUES DU PERSONNEL**

Avant la création de la Direction Personnel en 1987, la plupart des problèmes de personnel était traitée de manière réactive au "coup par coup". La mise en oeuvre réussie des orientations stratégiques définies en 85/86 exigeait le développement d'une politique du personnel permettant de favoriser l'adhésion des hommes aux objectifs de l'entreprise. En 1987, un audit de la gestion du personnel fut effectué. Cet audit fit apparaître un certain nombre de limites et servit de base à la réflexion développée par la personne qui occupa le poste nouvellement créé de Directeur des Ressources Humaines.

Ainsi donc, la définition des politiques du personnel relève d'une démarche logique et cohérente dont le point de départ fut constitué par une analyse fine de la situation initiale et des évolutions nécessaires compte tenu des objectifs de l'organisation. Il convient également de noter que les axes du Contrat d'Entreprendre ont "donné le cadre" à ces politiques. Des modifications importantes furent donc progressivement introduites en parallèle dans plusieurs domaines : le recrutement, la

politique d'évaluation et de rémunération, la formation, la gestion prévisionnelle des carrières...

## **A) LA POLITIQUE DE RECRUTEMENT**

Avant 1987, chaque département effectuait les recrutements de son personnel. Cet "éclatement" de la fonction recrutement soulevait un certain nombre de problèmes ; d'une part, les coûts de recrutement s'avéraient très élevés. De plus, ce système limitait les possibilités de promotion interne. En effet, une politique de gestion des carrières et de promotion interne exige une réflexion globale et une centralisation des informations. Enfin, il n'y avait pas une cohérence dans les profils recherchés.

La stratégie de croissance définie avec la forte augmentation des effectifs de la firme qu'elle impliquait, la mise en place d'un Contrat d'Entreprendre destiné à promouvoir certaines valeurs et certains types de profils rendaient nécessaire une politique de recrutement centralisée.

Le recrutement a donc été centralisé dès 1987 et pris en charge par une équipe spécialisée qui fait gagner du temps aux responsables de département en les déchargeant de la présélection du personnel et en leur procurant une sélection finale dans un délai certain, défini à l'avance.

Par ailleurs, la centralisation des demandes de recrutement, jointe à la définition des filières de formation devrait permettre de privilégier les promotions internes plus motivantes pour le personnel et moins coûteuses.

La création d'une fonction spécialisée était également destinée à favoriser le recrutement d'un même profil d'homme cohérent avec les valeurs du projet : la convivialité, l'ouverture d'esprit, la volonté d'entreprendre...

Dès 1988, certains objectifs ont été partiellement atteints : le coût moyen d'un recrutement a diminué de manière sensible, une vingtaine de promotions internes ont pu être effectuées, les responsables de département se montrent satisfaits des profils embauchés...

## **B) LES POLITIQUES D'EVALUATION ET DE REMUNERATION**

Avant la création de la DRH, les postes n'étaient pas évalués et il n'y avait aucun outil pour apprécier les performances. Les augmentations de salaire s'effectuaient régulièrement et étaient approximativement les mêmes pour chacun, quels que fussent les résultats obtenus. Elles se caractérisaient donc par un certain "saupoudrage" et ne permettaient pas de reconnaître les performances, l'absence d'outil rendant l'appréciation de ces dernières uniquement subjective.

En 1987, la DRH s'est efforcée de jeter les bases d'une politique de rémunération. Deux commissions ont été constituées afin de procéder à l'évaluation des postes selon la méthode Hay. Les personnes participant aux commissions reçurent une formation préalable.

La première étape fut un audit destiné à connaître la position de la société en termes de rémunération par rapport au marché, qui a donné lieu à deux constats : les cadres moyens étaient payés 5 à 6 % au dessus de la moyenne du marché pharmaceutique et les cadres 5 à 10 % en dessous de cette moyenne. Le travail des deux commissions a permis d'évaluer tous les postes de l'entreprise et de les classer en points Hay.

A partir de là, on a défini un système de rémunération sachant que l'objectif était de se trouver dans le troisième quartile du marché. Pour chaque poste, des fourchettes entre 75 et 120 furent établies. Une position donnée sur cette fourchette correspond à un niveau de performance, l'échelle de performance quant à elle allant de 1 à 6. Ainsi, une personne dont la performance est de 1 verra sa rémunération varier entre des niveaux correspondant à 110 et 120 points. Des objectifs de rémunération ont été fixés en fonction du poste et de la performance, dès 1987.

En 1987, l'ensemble de l'encadrement a suivi une formation aux méthodes de fixation d'objectifs. Pour chaque poste on procédera donc à la détermination des objectifs permanents ou finalités, des objectifs opérationnels pour l'année ainsi que des indicateurs permettant d'évaluer le degré d'atteinte des objectifs.

Le système d'appréciation des performances mis en place repose donc sur la détermination d'objectifs annuels quantitatifs et qualitatifs à partir de la liste de finalités de chaque poste. Quatre types de finalité ont en effet été définis pour tous les postes cadre désignés par le terme 4 M : une finalité de marché, une finalité de monnaie (qui

correspond à l'utilisation optimale du budget à gérer), une finalité dite de machine (qui porte sur l'organisation devant être développée pour atteindre ses objectifs), et enfin une finalité humaine.

Les finalités d'un poste sont permanentes. En revanche, les objectifs opérationnels dépendent des orientations majeures de l'année. La performance sera donc appréciée en fonction de deux facteurs : les résultats par rapport aux objectifs fixés en début d'année et l'adaptation du titulaire aux exigences de sa fonction en termes de connaissances, management, créativité et résolution des problèmes, engagement et respect des valeurs de l'entreprise.

Ce second facteur est évalué à l'aide d'une grille de maîtrise du poste, constituée d'une liste de critères. Il est intéressant de noter que des critères liés au Contrat d'Entreprendre ont été introduits, tels la "capacité de communiquer avec ses collaborateurs et sa hiérarchie dans un souci de transparence et d'efficacité", "l'amélioration des relations clients/fournisseurs", ou "la capacité à développer des actions contributives par rapport au Projet".

En 1988, un exercice "en blanc" est prévu : il consiste à déterminer pour chaque poste quels auraient été les objectifs retenus compte tenu des finalités du poste considéré.

Enfin un dossier d'entretien a été élaboré. Ce dossier, baptisé "Contrat d'Entreprendre Individuel" comporte deux types d'objectifs : les objectifs opérationnels et les objectifs de développement individuel en regard de la maîtrise du poste.

Le système d'appréciation des performances et la politique de rémunération sont désormais étroitement liés. En effet, l'atteinte des objectifs opérationnels conduit à une appréciation globale de 1 à 6 qui déclenche un système de bonus individuel pour les cadres. Par ailleurs, le respect des objectifs de développement individuel conditionne les augmentations de salaire. Le bonus individuel représente un mois de salaire supplémentaire, si les objectifs sont atteints et peut aller jusqu'à deux mois de salaire, suivant le degré de dépassement des objectifs. Ainsi, le système prévoit un bonus dont le montant peut varier dans une fourchette allant de 0 à 16 % du salaire de base, en fonction du niveau de performance. Un niveau de 1 donne lieu à un bonus représentant 16 % du salaire de base, un niveau de 2 : 12 %, de 3 : 8 %, de 4 : 4 %, de 5 et 6 : 0 %. Ce système doit fonctionner en 1989.



Fin 1988, les bases d'un système d'intéressement collectif ont également été définies. L'intéressement collectif rémunère par une prime l'atteinte des objectifs collectifs de l'entreprise qui s'apprécie à deux niveaux :

- la contribution locale : il s'agit d'un objectif annuel qui tient compte de deux paramètres : les ventes et les dépenses de fonctionnement (contribution locale = ventes - dépenses de fonctionnement),
- les Plans d'Actions Prioritaires (PAP). Ils sont constitués par des objectifs de progrès fixés par département en début d'année et représentent la contribution de chaque direction aux objectifs du Contrat d'Entreprendre.

L'intéressement est concrétisé par une prime représentant 5 % des salaires annuels bruts pour l'atteinte de l'ensemble des objectifs collectifs de l'entreprise (contribution locale + PAP).

Le poids des deux facteurs évolue au cours du temps ; ainsi, sur l'exercice 1988, l'intéressement est lié à 100 % à l'atteinte de la contribution locale directe. En 1989, il sera payé à raison de 70 % pour l'atteinte de la contribution et de 30 % aux salariés des directions ayant réalisé leur PAP. En 1990, un poids relatif plus important sera accordé à la réalisation des PAP puisque 40 % de l'intéressement payé sera fonction de celle-ci.

Les changements apportés en 1987 et 1988 en matière de systèmes d'évaluation et de rémunération se voulaient cohérents avec la stratégie définie. En effet, la croissance rapide de l'entreprise devait, selon un rapport datant de 1987, "pousser la firme à payer prioritairement les moteurs de cette croissance", c'est-à-dire à privilégier les brillantes performances individuelles. Or, l'analyse de la politique de rémunération à l'oeuvre montrait que celle-ci était globalement équitable, mais ne permettait pas d'assurer cette motivation et "d'inciter suffisamment les meilleurs à faire leur maximum".

Les innovations introduites ont contribué à la mise en place d'un système de rémunération beaucoup plus orienté sur les performances individuelles.

Par ailleurs, il convient de noter la cohérence entre la politique de rémunération et le Contrat d'Entreprendre. D'une part, la progression du salaire de base est fonction des progrès réalisés compte tenu d'un

certain nombre de critères parmi lesquels on trouve - nous l'avons vu - des critères liés au Projet d'Entreprise.

Le système de bonus individuel des cadres est en ligne avec l'une des valeurs du contrat qui est la reconnaissance des performances. Enfin, la mise en place d'un intéressement collectif dont une partie est fonction du degré d'atteinte des PAP constitue un moyen d'inciter les différents départements à poursuivre la démarche d'élaboration de PAP cohérents avec le contrat et à s'efforcer de les réaliser. De plus, des plaquettes régulièrement diffusées afin d'expliquer les nouvelles règles du jeu faisaient explicitement référence au Projet : ainsi, une plaquette intitulée "Politique de Rémunération au plan individuel et collectif" a comme sous titre "Le plaisir de la performance" et présente sur sa première facette un dessin représentant une flèche bleue (couleur du logo du groupe), qui monte et qui renvoie à la stratégie de croissance explicitée dans le Projet.

Toutes les lignes de cette politique d'évaluation et de rémunération avaient été tracées dès février 87 et explicitées dans un rapport. Par la suite, certains points ont été affinés. On peut remarquer qu'il s'agit d'un système d'une grande cohérence interne d'une part, et cohérent avec la stratégie comme avec le Projet de l'Entreprise. Sa mise en oeuvre a été progressive : l'ensemble des cadres ont suivi des formations aux méthodes d'entretien, de fixation d'objectifs, une partie d'entre eux a été directement impliquée dans les Commissions chargées d'évaluer les postes selon la méthode Hay. Des plaquettes, des articles insérés dans la lettre *Entreprendre* ont permis d'expliquer au fur et à mesure les finalités et les modalités des changements introduits.

Si la conception des différents outils utilisés pour évaluer les performances et les rémunérer est parfaitement logique et a été rapidement mise en place, des problèmes d'ordre pratique se sont présentés. Ainsi, des difficultés ont surgi lors de la fixation des objectifs : par exemple, les hiérarchies de chaque service se montrent plus ou moins exigeantes sur les objectifs fixés. Ces derniers ne sont donc pas tous d'un niveau comparable de difficulté. De manière générale, un certain temps est nécessaire pour que les différents outils mis en place fonctionnent correctement.

Par ailleurs, quelques incohérences risquent de remettre en cause la crédibilité du système. Théoriquement, la SOCIETE PHARMACEUTIQUE a décidé de situer ses rémunérations au troisième quartile du marché. Or, l'offre sur le marché de l'emploi dans l'industrie pharmaceutique étant

supérieure à la demande, les salaires à l'embauche ont tendance à s'élever. Ces derniers sont dans certains cas supérieurs à ceux de personnes qui travaillent dans l'entreprise depuis un certain temps déjà. Cette situation destabilise en partie l'équilibre général. Cependant, la politique d'évaluation et rémunération présente dans l'ensemble une grande cohérence.

### **C) LA POLITIQUE DE FORMATION**

Avant 1987, la formation était gérée par le Comité d'Entreprise. Elle ne présentait aucun caractère stratégique dans la mesure où elle ne contribuait pas à accompagner le développement de l'entreprise.

A partir de 1987, la formation commence à jouer un rôle actif : elle est destinée en effet à faciliter la mise en place des nouveaux outils tels le système d'appréciation et de manière plus générale, elle devrait contribuer à faire évoluer les comportements, en particulier ceux de l'encadrement.

Ainsi en 1987/88, l'ensemble des cadres reçut une formation sur l'utilisation des outils d'évaluation : élaboration d'un descriptif de poste, fixation d'objectifs, conduite d'un entretien de fin d'année. Entre la fin de 1988 et le début de 1989, chaque cadre a suivi un stage d'un dizaine de jours, réalisé par la CEGOS et dont l'intitulé était "comment manager en accord avec les valeurs de la SOCIETE PHARMACEUTIQUE". Ce stage comportait un certain nombre de modules "classiques" telle que l'analyse transactionnelle, mais il a également permis de faire le point sur l'état d'avancement du Contrat d'Entreprendre dans les différents services et de bâtir la charte des délégations de la société en reprenant les valeurs de la SOCIETE PHARMACEUTIQUE.

Par ailleurs, une conséquence indirecte était attendue de cette formation : en effet, elle a donné lieu à des séminaires collectifs qui regroupèrent à chaque session une douzaine de cadres de départements différents. Ceux-ci donc devraient contribuer à renforcer la communication inter-départements et à créer un "langage commun".

De manière générale, l'un des principaux objectifs poursuivis par la DRH était de développer une formation qui prenne en compte le moyen terme et non plus uniquement le court terme.

La politique de formation devrait en particulier se mettre au service de la gestion prévisionnelle des carrières en organisant des programmes

de formation destinés à résorber les écarts identifiés entre le poste qu'une personne donnée occupera à terme et ses compétences actuelles.

#### **D) GESTION DES POTENTIELS ET POLITIQUE DE PROMOTION**

Le point de départ de la gestion des potentiels est l'élaboration par le CODIR d'un organigramme prévisionnel permettant de caractériser les nouveaux postes et d'identifier les filières de promotion.

Au début de l'année 89, les premiers centres d'évaluation ont été mis en place. Ces centres qui regroupent la hiérarchie et des membres de la DRH doivent identifier pour chaque poste clé, les comportements critiques qu'il implique. Par ailleurs, ils doivent construire des tests destinés à placer les candidats potentiels dans des situations permettant d'évaluer leur capacité à mettre en oeuvre ces comportements.

Ce système a comme objectif de contribuer à déterminer les personnes "à potentiel" et donc à préparer leur évolution à travers notamment la formation vers des postes pour lesquels ils présentent un profil satisfaisant à un horizon de 1 à 2 ans.

La mise en place de cette gestion des potentiels doit faciliter le développement d'une politique de promotion interne. L'introduction de ces nouveaux systèmes est progressive. En 1988, le personnel de la DRH a été formé à la méthode du bilan comportemental. Un groupe test au niveau du réseau a été constitué.

Un ensemble de tests spécifiques à la SOCIETE PHARMACEUTIQUE comprenant en particulier des mises en situation ont ainsi été élaborés, afin de repérer les visiteurs médicaux capables d'assurer les fonctions de Directeur Régional. Ce type de démarche sera appliqué dans un premier temps aux postes de visiteurs médicaux, puis utilisé dans l'évaluation des postes de chef de produit, une fois que les modifications nécessaires auront été apportées.

Les diverses politiques du personnel progressivement introduites à partir de 1987, date de la création de la DRH, présentent une grande cohérence interne. Ainsi la politique de formation doit contribuer à assurer un fonctionnement correct des nouveaux outils d'évaluation. Elle doit par ailleurs faciliter le développement d'une gestion des potentiels, etc...

Au-delà de cette cohérence interne, les nouveaux systèmes mis en place sont destinés à assurer la réussite de la stratégie de croissance qui a été définie : ils doivent en effet permettre de gérer l'augmentation des effectifs - 250 personnes ont été recrutées en 1987 et 100 personnes supplémentaires seront embauchées chaque année - tout en suscitant une plus grande motivation et une adhésion aux objectifs globaux de l'organisation tels qu'ils ont été explicités dans le Contrat d'Entreprendre.

### 5. LES INDICATEURS DE PROGRES ET LES TROPHEES

Lors même du processus d'élaboration du Projet d'Entreprise, une réflexion avait été développée afin d'identifier des indicateurs permettant de "faire vivre le Projet" en s'assurant que l'ensemble de l'organisation "allait bien dans le sens du Projet".

Les 8 indicateurs retenus sont donc étroitement liés au contenu du Contrat d'Entreprendre. Ainsi, celui-ci précise que le dessein de la SOCIETE PHARMACEUTIQUE est de doubler son CA à l'horizon 92. Le premier indicateur défini est donc le CA et son évolution. Un deuxième indicateur est constitué par les *dépenses de fonctionnement* que la société se doit de maîtriser afin de préserver voire d'augmenter sa marge.

Le diagnostic effectué en 1985 qui avait constitué le point de départ de l'élaboration du Projet avait montré que la SOCIETE PHARMACEUTIQUE tendait à être une société "nombriliste", peu attentive à ce qui se passait à l'extérieur. Ce constat a donné lieu à l'établissement d'un indicateur "*Idées venues d'ailleurs*". Cet indicateur est obtenu en mesurant le nombre et la qualité des "rapports d'étonnement" élaborés par le personnel. Un rapport d'étonnement décrit une observation, une idée venue d'ailleurs, notée par un membre du personnel et qui lui semble intéressante.

Le quatrième indicateur mis en place est destiné à évaluer la reconnaissance des performances. Il est mesuré quantitativement par une série de ratios (nombre de personnes ayant eu une augmentation individuelle...) et qualitativement à travers une enquête générale touchant l'ensemble des collaborateurs sur la façon dont est vécue la reconnaissance de la performance individuelle.

## La Société Pharmaceutique

Une autre valeur du Contrat d'Entreprendre *l'Innovation*, est mesurée par le nombre et la qualité des "rapports d'innovation". Le PDG suit directement cet indicateur qui relève de son PAQ 88 et attribue une note entre 1 et 3 selon 6 critères : l'impact sur le CA, sur le budget de fonctionnement, sur la qualité du service interne et externe, sur l'image et sur la motivation du personnel.

La stratégie de la SOCIETE PHARMACEUTIQUE est fondée sur le lancement de ses nouveaux produits. Un indicateur *produits nouveaux* a donc été construit. Sans rentrer ici dans le détail de son élaboration, précisons qu'il se décompose en une mesure du respect des délais et de la réalisation des opérations au cours de la phase de pré-lancement et une mesure de l'évolution des ventes au cours des 9 premiers mois.

Le septième indicateur correspond à l'une des valeurs du Contrat d'Entreprendre : "l'esprit client fournisseur" entre les services de la SOCIETE PHARMACEUTIQUE. Cette Qualité du Service Interne se mesure au travers du nombre et de la qualité des rapports Q.S.I. ainsi que d'une enquête de satisfaction générale. *L'image et la notoriété* jouent un rôle important dans la réussite d'une stratégie de lancement de produits nouveaux. L'indicateur correspondant est mesuré par le nombre d'actions qui ont un impact sur la notoriété et l'image de la SOCIETE PHARMACEUTIQUE, par le nombre de personnes de la société participant à ces actions, par les effectifs totaux des cibles touchées, ainsi que par le nombre et la qualité des compte-rendus IMAGE établis par les promoteurs d'actions.

Les 8 indicateurs ont donc été définis de façon très précise. Un livret intitulé "indicateurs" a été diffusé à l'ensemble du personnel. Il indique pour chaque indicateur le motif de sa mise en place, la manière dont il est déterminé, sa périodicité et sa présentation graphique (graphes comparatifs, camemberts, tableaux de synthèse clignotants). Un soin tout particulier a été apporté à cette dernière afin de faciliter la visualisation de l'évolution de l'indicateur et renforcer le caractère "pédagogique" de ce dernier.

Certains indicateurs sont suivis au travers de rapports élaborés par le personnel : rapports QSI, rapports d'étonnement, etc... Pour chacun de ces rapports, des modèles types ont été prédéfinis.

Ces indicateurs seront suivis jusqu'à l'horizon 92 mais n'excluent pas l'introduction éventuelle d'autres indicateurs si ceux-ci s'avèrent nécessaires par la suite.

## La Société Pharmaceutique

Afin d'impliquer le personnel dans le suivi et l'amélioration de ces indicateurs, des trophées ont été associés à certains d'entre eux. Ces trophées ont en effet pour objectif de récompenser les initiatives individuelles ou d'équipes qui ont permis de faire progresser les indicateurs dans 5 domaines : les idées venues d'ailleurs, l'innovation, la qualité de service interne, la reconnaissance de la performance et l'image de la SOCIETE PHARMACEUTIQUE. Les trophées sont financés par une cagnotte dont le montant est lié aux indicateurs : CA et dépenses de fonctionnement.

Dans ce cas également, les règles du jeu pour l'attribution de chaque trophée ont été explicitées et largement diffusées au travers d'une plaquette et d'une affiche.

En septembre 88, la responsable du Contrat d'Entreprendre et de son suivi présenta les indicateurs et les trophées aux responsables de chaque département.

Les résultats de cette démarche ont été significatifs. Entre septembre 88 et juin 89, date à laquelle ont été remis les trophées, 212 rapports sont remontés : 81 rapports d'innovation, 125 rapports d'étonnement, 4 rapports QSI et 2 rapports image ; la participation a donc été très forte.

Par ailleurs, la ventilation des thèmes abordés par sites - Cergy, Reims, Réseau - reflète en partie la spécificité du lieu d'émission. Ainsi, pour le réseau, les thèmes les plus souvent abordés sont : l'amélioration de la relation avec les prescripteurs, le développement de l'image des produits et de la SOCIETE PHARMACEUTIQUE vers l'extérieur, la recherche de tous les éléments Marketing pouvant améliorer la vente des produits. Cependant, les deux derniers thèmes montrent un élargissement de la réflexion à des préoccupations sur des domaines d'activité qui ne relèvent pas directement du réseau.

La mise en place de ce système d'indicateurs accompagnés de trophées poursuit une double finalité. D'une part, il doit permettre de faire connaître les améliorations qui sont apportées dans chacun des services et donc de montrer que les axes du Projet correspondent à une réalité. Par ailleurs, il est destiné à susciter de nouvelles actions, à stimuler la recherche d'innovations.

Dans le cas de la SOCIETE PHARMACEUTIQUE, le Projet d'Entreprise est non seulement un produit, c'est-à-dire une charte destinée à servir de

référence pour l'action mais aussi un processus qui a pris place avant et après la diffusion de la charte. Le processus d'élaboration, analysé au début de cette partie, s'est efforcé d'impliquer, à plusieurs reprises, le personnel dans la construction du contrat et l'identification d'actions précises permettant de le concrétiser. Le processus de suivi avec le système d'indicateurs et de trophées qui vient d'être évoqué semble avoir atteint son but : faire vivre le Contrat d'Entreprendre en montrant comment chaque service y participe tout en suscitant de nouvelles actions.

### **6. LA GESTION DU SYMBOLIQUE**

Le processus de changement organisationnel entrepris à la SOCIETE PHARMACEUTIQUE s'est accompagné d'un certain nombre d'actions qui peuvent sembler mineures, mais qui revêtent une dimension particulière dans la mesure où elles sont porteuses de significations parfois multiples. Ces actions participent d'une volonté de gestion symbolique et le rôle qu'elles assurent dans un processus de changement mérite d'être souligné.

#### **A) L'AMENAGEMENT DE L'ESPACE : SIGNIFIER LA TRANSPARENCE**

En 1984, la société quitta le siège d'Enghien, "le hangar", c'est ainsi que le désignaient les anciens, pour venir s'installer dans un immeuble moderne à Cergy-Pontoise. L'aménagement des locaux qui fut retenu présente certaines particularités. Il ne s'agit pas de bureaux paysagers mais pour chaque pièce, une partie de la paroi qui donne sur le couloir est en verre, ce qui permet aux personnes qui passent de savoir ce que fait l'occupant du bureau et de rentrer pour discuter avec lui, si ce dernier semble disponible. Cette caractéristique des bureaux est destinée à favoriser la communication entre les membres de l'organisation. Elle signifie la volonté de transparence.

Par ailleurs, l'emplacement du bureau du PDG est également significatif. L'immeuble comporte 7 étages : les locaux réservés à la Direction Générale se trouvent au 3e étage, près des ascenseurs. Or c'est également à cet étage qu'est localisé le Restaurant d'Entreprise et tout le personnel a donc l'occasion de passer au moins une fois par jour devant la porte, souvent ouverte, du PDG. La situation est bien différente dans d'autres organisations où la Direction Générale a



tendance à disparaître au dernier étage où les moquettes épaisses, les lourdes portes en bois intimident ceux qui osent s'y aventurer.

Ces caractéristiques de l'aménagement de l'espace jouent un double rôle :

- d'une part, elles favorisent les échanges entre les différents services, les divers niveaux hiérarchiques,
- au-delà de cet intérêt fonctionnel, elles permettent de rendre compte, de symboliser la convivialité, la transparence. Celles-ci constitueraient des valeurs de l'organisation que ses membres souhaitent préserver dans une phase de croissance des effectifs.

## **B) L'AMENAGEMENT DU TEMPS : SIGNIFIER LA FLEXIBILITE**

A l'usine de Reims, un système d'horaires flexibles a été introduit. Celui-ci devait permettre de prendre en compte les contraintes de chaque individu et de signifier la volonté de flexibilité de la part de l'organisation. Cette dernière n'attend pas de ses membres de venir tous les jours à des heures bien précises, mais autorise une certaine souplesse à condition bien entendu que le fonctionnement du service puisse être maintenu.

## **C) LE LOGO : SIGNIFIER LA PERENNITE**

Le papier utilisé pour les notes internes, les documentations, les conditionnements des médicaments a été homogénéisé afin d'y faire apparaître le logo de la SOCIETE PHARMACEUTIQUE.

Des tableaux ont également été installés à l'entrée du siège : ils reprennent chacun l'une des grandes phases de la vie de la société marquée par la découverte et le lancement d'une nouvelle molécule. Sur chacun de ses tableaux, le logo de la société est visible.

## **D) LA DIMENSION SYMBOLIQUE DU CONTRAT D'ENTREPRENDRE**

Le processus d'élaboration du Projet d'Entreprise est marqué par une large participation du personnel. L'aménagement d'étapes telles la phase "Missions" et celle baptisée "Tests de résonance généralisés" au cours desquelles l'ensemble du personnel a pu intervenir directement dans la

réflexion sur le contenu et la mise en oeuvre du Contrat d'Entreprise avait pour objectif d'amener chaque membre de l'organisation à s'approprier, à faire sien le Contrat d'Entreprendre.

L'un des directeurs du CODIR déclare : *"L'identification des valeurs a constitué un moment fort. Chacun a pu s'exprimer et retrouver en partie lors du feed-back les valeurs qu'il avait exprimées. Cette phase a permis une appropriation du Projet par le Personnel"*. Le caractère participatif du processus d'élaboration revêt par ailleurs une portée symbolique : il indique en effet l'importance que l'Organisation accorde à l'implication de chacun et à la prise en compte de l'opinion de chaque membre.

La diffusion du Contrat d'Entreprendre a donné lieu à l'organisation d'une convention unique dans l'histoire de la société : le déroulement de cette journée, les discours prononcés, l'ampleur des moyens mis en oeuvre, l'importante communication dont elle a fait l'objet... contribuent à faire de cette convention une "grand-messe" destinée à développer le sentiment d'appartenance à une communauté ayant des objectifs ambitieux et des valeurs partagées.

Il n'est pas possible de parler de "rite" dans la mesure où les dirigeants ne prévoient pas de renouveler cette journée (ou du moins pas de manière régulière). Cependant, la journée de la Convention constitue un grand moment *d'intégration*.

Enfin, le Contrat en tant que produit, que document écrit, en constituant une référence permanente pour l'action présente également une dimension symbolique.

### **E) L'INSTAURATION DE RITES**

Certains changements introduits peuvent être assimilés à des activités qui au-delà de leurs finalités explicites présentent un caractère rituel. Ainsi, à partir de 1987, des réunions d'encadrement rassemblant les membres du CODIR et leurs collaborateurs directs ont été instituées. Ces réunions doivent permettre de faire le point sur les actions liées au Contrat d'Entreprendre et sur les résultats obtenus. En instaurant des échanges réguliers entre des cadres de niveaux hiérarchiques différents, elles doivent inciter les cadres n-1 à renouveler la même démarche au niveau de leur service et renvoient également à la valeur de transparence de l'entreprise.

Au-delà de leur finalité explicite - transmettre des informations et pour la Direction Générale avoir un feed-back - elles sont également destinées à susciter une motivation plus grande de la part de l'encadrement en faisant connaître les initiatives, les succès rencontrés.

L'instauration d'un déjeuner mensuel du PDG avec quelques cadres au cours duquel des échanges informels peuvent prendre place revêt également une dimension rituelle et renvoie là encore au caractère convivial de l'organisation, à l'importance qu'accorde la DG à chacun de ses membres.

Enfin, la création et la remise de trophées participe d'un rite de mise en valeur, permettant de reconnaître et de récompenser les efforts fournis par le personnel pour faire vivre le Contrat d'Entreprendre.

### **III) LES PREMIERS RESULTATS**

Depuis 1986, la SOCIETE PHARMACEUTIQUE a donc entrepris une importante action sur son contexte organisationnel. Elle a modifié ses structures, développé de nouvelles politiques du personnel, fait évoluer ses systèmes d'information et de décision. Enfin, en se dotant d'un Projet d'Entreprise, en créant une opération Trophées .... elle s'est également lancée dans une tentative de gestion du symbolique. Il était intéressant d'évaluer comment les divers changements entrepris avaient été perçus par le personnel et l'impact qu'ils avaient pu avoir sur les représentations, les attitudes et les comportements des membres de l'organisation. Les indicateurs de progrès mis en place fournissaient certes des informations intéressantes mais susceptibles d'être complétées et affinées par des enquêtes sous forme d'entretiens semi-directifs auprès d'un échantillon représentatif de la population de la SOCIETE PHARMACEUTIQUE. Ces enquêtes devaient être réalisées au cours de l'été 1989 mais un changement de direction se produisit à ce moment là: Monsieur Laurent C., PDG de la SOCIETE PHARMACEUTIQUE, fut appelé à exercer les fonctions de PDG pour l'ensemble des activités du Groupe en France et son poste resta vacant pendant près de six mois. Le Directeur de l'usine de REIMS assura le relais en attendant la nomination d'un nouveau directeur. Ce ne fut donc qu'au début de l'année 1990 que j'eus la possibilité d'effectuer une série d'entretiens.

#### **1. CHOIX DE L'ECHANTILLON**

L'objectif était de disposer d'un échantillon représentatif de l'ensemble du personnel. Il devait donc comporter des salariés du Siège à Cergy, des Réseaux et de l'usine à Reims. De plus, il importait que les diverses fonctions - Production, Recherche, Médical, Développement, Marketing, Commercial .... - fussent représentées ainsi que les différents échelons hiérarchiques : cadres, agents de maîtrise, employés, ouvriers .... L'échantillon fut défini grâce à l'aide de Chantal L. qui avait été responsable de l'élaboration du Projet à un moment donné. Il comportait environ 35 personnes en tout parmi lesquelles :

- 18 personnes travaillant à Cergy
- 7 personnes des réseaux-ventes
- 10 personnes à l'usine de Reims.

L'échantillon a été légèrement redéfini en cours d'enquête de manière à intégrer un plus grand nombre d'employés et d'ouvriers.

## 2. ELABORATION DU GUIDE D'ENTRETIEN.

Chaque fois qu'il fut possible de réaliser des enquêtes - c'est-à-dire à la SOCIETE PHARMACEUTIQUE et dans les deux établissements de la COMPAGNIE DES PETROLES - des principes similaires furent retenus pour élaborer le guide d'entretien. L'objectif était de disposer de guides relativement ouverts de manière à pouvoir conduire des entretiens semi-directifs : une liste de points à aborder a été établie au départ mais des relances ad hoc n'étaient pas exclues en cours d'entretien. A chaque fois, une question d'introduction encourageait la personne à parler de son parcours dans la société et de la fonction actuellement exercée. Cette question permettait non seulement d'éclairer les propos tenus mais aussi d'établir un dialogue et de mettre l'interlocuteur en confiance.

Un autre principe suivi fut d'alterner des questions directes comme par exemple : "quel impact le Projet a-t-il eu sur votre travail ? " avec des questions projectives : "Comment le Projet est-il perçu, ici ?"

Dans la mesure où, dans chaque cas, le Projet servit à initier le processus de changement ou à l'annoncer, l'une des premières questions, volontairement très large vise à cerner la perception qu'a la personne interviewée du Projet.

Par ailleurs, afin de ne pas orienter l'interviewé de par les questions mêmes qui sont posées, celles-ci étaient générales, des relances internes permettant d'amener l'interlocuteur à préciser, si nécessaire son point de vue.

Du point de vue chronologique, les premières enquêtes furent réalisées à la Raffinerie de P. . Le guide d'entretien élaboré à cette occasion, fut réutilisé avec des aménagements lors des enquêtes suivantes.

Le guide d'entretien utilisé pour la SOCIETE PHARMACEUTIQUE est le suivant :

- \* Pouvez-vous me décrire votre parcours dans la SOCIETE PHARMACEUTIQUE et la fonction que vous exercez actuellement ?
- \* Si je vous dis Projet d'Entreprise, qu'est-ce-que cela évoque pour vous ?
- \* A votre avis, pourquoi est-ce-que la SOCIETE PHARMACEUTIQUE s'est doté d'un Projet ?
- \* Est-ce-que les gens croient au Projet ?
- \* Y-a-t-il des changements qui vous semblent liés au Projet ?

## La Société Pharmaceutique

- \* Que pensez-vous des PAP / Comment sont perçus les PAP dans l'entreprise ?
- \* Que pensez-vous des Contrats d'Entreprendre individuels ? / Comment sont-ils perçus dans l'entreprise ?
- \* Y-a-t-il d'autres changements qui vous semblent importants ?
- \* Avez-vous l'impression que les choses ont changé ici, au cours des dernières années ?
- \* L'image, l'opinion que vous vous faites de la SOCIETE PHARMACEUTIQUE a-t-elle changée au cours des dernières années ? Si oui, dans quel sens ?
- \* Que resterait-il à améliorer ?
- \* Y-a-t-il des points dont vous aimeriez parler et qui n'ont pas été évoqués dans cet entretien ?

### 3. DEROULEMENT DE L'ENQUETE

Les entretiens ont été réalisés au cours des premiers mois de l'année 1990. La durée de chaque entretien était variable : entre une et deux heures suivant la personne interviewée. Le personnel travaillant à Cergy a été rencontré sur place. Un voyage réalisé à Reims me permit d'effectuer les entretiens auprès du personnel de l'usine et du Laboratoire de recherche. Enfin, les visiteurs médicaux furent contactés soit directement à Cergy à l'occasion de séminaires de formation qui les appelaient au Siège, soit par téléphone.

Les résultats obtenus firent l'objet de deux synthèses : l'une porte sur les enquêtes effectuées à Cergy et dans le Réseau ; l'autre concerne les entretiens effectués à l'usine de Reims. Cette distinction qui intéressait l'entreprise, n'était pas absolument indispensable dans la mesure où les deux synthèses présentent un certain nombre de similitudes. Cependant, il est vrai que la structure du personnel est très différente dans les deux cas. A l'usine de Reims, il n'y a qu'une trentaine de cadres alors que ceux-ci sont proportionnellement plus nombreux dans les services Marketing, Médical, Développement, Administratif et Financier ... du Siège. De plus, les employés constituent l'essentiel du personnel de base de Cergy alors qu'à l'usine prédominent les ouvriers. Il était donc intéressant d'étudier si des différences dans la perception des changements introduits apparaissaient entre les deux populations. Ceci dit, même si l'usine et le

siège sont éloignés physiquement, ils constituent néanmoins un seul ensemble organisationnel marqué par une histoire partagée. Les cas de la Raffinerie et de la Direction Régionale de Ventes que nous analyserons un peu plus loin sont tout autres, l'histoire de chacune des deux entités étant distincte jusqu'en 1985 et les changements organisationnels auxquels elles ont été confrontées n'ayant pas été identiques.

Les synthèses des enquêtes effectuées à Cergy et dans le Réseau d'une part et à l'usine de Reims de l'autre vont donc être successivement présentées.

#### **4. LES RESULTATS OBTENUS : L'IMPACT DU CONTRAT D'ENTREPRENDRE ET DES ACTIONS ASSOCIEES AU PROJET A CERGY ET DANS LE RESEAU**

##### **A) LE PROJET D'ENTREPRISE**

Le Contrat d'Entreprendre est dans l'ensemble bien connu : chacun a une idée bien précise des **raisons** ayant conduit la société à se doter d'un Projet d'Entreprise et du **contenu** de celui-ci.

##### **Les motifs de la mise en place d'un Projet.**

Pour les anciens, le Contrat d'Entreprendre devait permettre de **conserver les valeurs de la SOCIETE PHARMACEUTIQUE**, en particulier la convivialité, la qualité de la vie au sein de l'organisation et de **fédérer les énergies** dans une phase de croissance des effectifs de la société.

*" Le Projet précise et veut maintenir un certain nombre de valeurs dans la SOCIETE PHARMACEUTIQUE. Les valeurs que j'ai retenues sont les valeurs de convivialité, d'autonomie, de performance .... des valeurs humaines - tenir compte du potentiel humain de l'entreprise - et en même temps, toutes ces valeurs devaient converger vers la réussite de l'entreprise. Il y avait un objectif : atteindre un milliard de FF de C.A mais en tenant compte de toutes les valeurs de la société. "*

*" A Enghien, nous étions 80 personnes et aujourd'hui nous sommes plus de 200. Ce passage implique toutes sortes de difficultés à gérer et je crois*

*que le Contrat d'Entreprendre était en partie lié à cette mutation. Il fallait assurer le passage d'une petite taille à une taille moyenne ou grande comme on voudra mais en conservant ce qu'il y avait de bon à la SOCIETE PHARMACEUTIQUE : les valeurs."*

Les nouveaux mettent un peu moins l'accent sur l'aspect : maintien de certaines valeurs. Pour eux, le Contrat est avant tout un moyen de fédérer les énergies sur **des objectifs précis**.

*" Je crois que l'on avait fait le diagnostic d'un besoin, lequel besoin était créé par un changement de la dimension de l'entreprise. Il y avait une croissance d'effectif, de CA et le Contrat d'Entreprendre devait permettre d'aborder cette croissance sur des bases assez solides et d'exploiter cette période pour partir sur une structure un peu différente adaptée à ce qu'allait être le marché. "*

## **Le contenu du Contrat d'Entreprendre**

De manière générale, le personnel a retenu le contenu du Contrat d'Entreprendre et en particulier ses deux dimensions : une **dimension économique** - l'objectif de un milliard de FF en 1992 - et une **dimension humaine** - le plaisir de travailler ensemble à la réalisation de cet objectif.

*" Le Projet d'Entreprise, cela évoque pour moi, un dessein, des ambitions que l'entreprise se fixe - une augmentation du C.A - et pour cela on a apporté différents outils au personnel : d'abord une évaluation de l'entreprise, c'est-à-dire comment nous percevions l'entreprise, quelles étaient les valeurs que l'on voulait voir développer dans l'entreprise. "*

*" C'est un moyen de fédérer les gens sur un axe qui est une politique du PDG. Quand je dis fédérer, c'est pour parvenir à un objectif, à un dessein : un milliard de FF de C.A. Ca sert aussi à faire réfléchir, en tous cas faire participer différentes personnes de la société pour avoir une position, des valeurs communes. "*

Certains mettent plus l'accent sur la première dimension du Contrat d'Entreprendre - celui-ci marque selon eux la "volonté de la société de gagner" - et insistent sur les efforts que chacun doit faire pour atteindre



les objectifs.

*" On est tous là pour faire avancer notre boîte et beaucoup de personnes ont pris conscience qu'elles n'étaient pas seulement des salariés"*

*" Quand je suis entrée, le Contrat d'Entreprendre existait déjà depuis plusieurs mois. Au départ, j'ai mis du temps à comprendre à quoi ça servait et quelles étaient les actions en relation avec le Contrat d'Entreprendre. Maintenant, c'est devenu plus clair à savoir un objectif de un milliard de FF de C.A et les moyens d'y arriver. "*

*" Le Contrat d'Entreprendre ce n'est qu'un moyen. La finalité d'une entreprise, c'est de gagner de l'argent. Je ne suis pas sûr que les gens aient compris que le Contrat d'Entreprendre c'était pour gagner des sous. "*

D'autres insistent davantage sur la deuxième dimension : unir les énergies, améliorer l'esprit d'équipe, favoriser la cohésion.

*" Je crois que l'une des images qui m'a le plus frappé dans le Contrat d'Entreprendre, c'était la formule 1 : chaque groupe de la société participe à la fabrication d'une partie de cette formule 1 et il faut bien entendu que cette partie colle avec toutes les autres qui ont travaillé de manière plus ou moins indépendante. "*

*" Le Contrat d'Entreprendre évoque pour moi un essai de cohésion dans la société, une tentative de provoquer un seul mouvement pour la bonne marche de l'entreprise. L'objectif est que les gens travaillent en équipe en essayant de collaborer un maximum. C'est donc : susciter une intégration maximum de la personne dans la société. "*

Par ailleurs, les propos recueillis semblent montrer que non seulement les membres connaissent le Contrat d'Entreprendre mais que celui-ci ne les laisse pas indifférents. Le Contrat d'Entreprendre a en effet suscité beaucoup d'attentes même s'il n'a apparemment pas, d'après une majorité de personnes y avoir totalement répondu.

*" A l'époque où l'on a mis en place le Contrat, il y avait un certain enthousiasme.... Il y en avait et il y a en a toujours qui sont contre par principe, mais au début c'était nouveau, on avait l'impression d'un sang neuf dans la société. Dans l'ensemble, c'était bien perçu, on était motivé."*

## **Ce que le Contrat d'Entreprendre a apporté.**

Quelques personnes se montrent satisfaites et estiment que le Contrat a eu un impact positif et qu'il se traduit progressivement dans les faits. D'autres, tout en émettant certaines réserves, affirment que le Contrat est à l'origine de certaines évolutions positives.

*" Le Contrat d'Entreprendre a permis, pas à tout le monde certes car il y en a qui ne se sont pas impliqués ou du moins pas totalement, mais à ceux qui l'ont fait d'améliorer leur job : comment je fonctionne ? Comment est-ce-que je pourrais faire pour que les autres m'aident ? "*

*" Dans le cadre de la phase Missions Internes, on a pu trouver nous mêmes des choses que l'on a pu appliquer tout de suite. On a pu rencontrer les interlocuteurs avec qui on travaille et qu'on ne voit pas toujours. Je crois que l'unité de la société cela passe aussi par la connaissance de l'autre et ça le Contrat d'Entreprendre a aidé. On a fait des réunions entre services pour savoir si tel service serait intéressé par telle information que l'on avait .... Tout cela a été fait par des gens qui avaient vraiment envie de le faire. Cela n'a pas été forcé. La plupart des gens recalcitrants se sont intégrés par la suite. "*

*" Ici, on a une politique de la porte ouverte. On peut rencontrer les grands chefs pour leur parler d'un problème, d'une idée et cela ne pose aucune difficulté. Il y a des boîtes où on a l'impression que les gens s'en foutent. Pas chez nous, je ne pense pas. Il y avait déjà une grande facilité de parole entre supérieurs et subordonnés et le Projet a sans doute amélioré cela encore un peu. "*

*" Au niveau de notre fonction , le Projet s'est concrétisé par une meilleure implication. Les relations avec la hiérarchie sont plus soudées car tout le monde marche un peu dans la même direction. On a un service client dans l'entreprise qui est plus performant. "*

*" Enfin, moi je suis assez optimiste et assez confiante en l'avenir. Et je pense que le Projet d'Entreprise était nécessaire à la SOCIETE PHARMACEUTIQUE parce qu'il y avait une période de croissance et ce que l'on peut faire lorsque l'on a une petite entreprise, on ne peut plus le faire lorsqu'on est 700, 800 personnes. Il y avait des structures à revoir, des objectifs à fixer. Le Contrat a servi à sensibiliser les gens par rapport au*

*devenir de l'entreprise, par rapport à sa croissance. Pour que l'entreprise puisse se développer, il faut du professionnalisme, des moyens et il faut surtout impliquer les gens, les motiver. "*

*" Oui, le Contrat a provoqué des changements dans les façons de travailler. Ainsi, il y a des départements, plus particulièrement les départements Réseaux-Ventes qui sont entrés dans tous les systèmes de remontée d'information, de participation aux différents rapports d'innovation. Donc, de fait, on a des résultats et un certain nombre de changements parce que ce qui n'existait pas auparavant, c'est-à-dire des réflexions de ce type existent aujourd'hui. "*

### **Les limites rencontrées par le Contrat d'Entreprendre**

Beaucoup cependant ont tendance à souligner l'existence de certains **décalages entre " le dire et le faire "** Il est intéressant de noter que cette même expression est reprise par plusieurs personnes appartenant à des services différents et situées à divers niveaux hiérarchiques. Cet écart avait été souligné comme un risque possible et les membres reprennent cette expression pour dénoncer des réalités qui leur semblent aller à l'encontre du contenu du Contrat.

*" Le Contrat d'Entreprendre, c'est génial. Le problème c'est dans son application. Il faudrait à partir de notre quotidien faire vivre le Contrat d'Entreprendre et en réalité ce que l'on fait c'est que l'on est parti du Contrat d'Entreprendre pour essayer d'arriver à notre quotidien. "*

*" On n'a pas réussi : il y a une distorsion entre ce qui est dit et ce qui est fait. Lorsqu'on rentre dans la société et que l'on vous soumet le Contrat d'Entreprendre, je crois que l'on ne peut pas ne pas y souscrire. Maintenant, la traduction dans les faits est, je crois, beaucoup plus aléatoire. "*

*" ... Là où cela commence à devenir gênant, c'est quand il y des mots qui ne sont pas vécus. "*

Un certain nombre de comportements, de faits permettraient de mettre en évidence le non respect du Contrat .

\* La hiérarchie n'aurait pas toujours correctement assuré son rôle de relais de la démarche Projet.

*" Le Projet malheureusement n'a pas reçu l'adhésion de tout le monde. "*

*D'une part, on a voulu aller trop vite. D'autre part, on s'est heurté à des individus dont la conception de l'entreprise était différente et qui n'étaient pas tous prêts à adhérer. Certains n'ont pas vu les bénéfices qu'ils pouvaient tirer du Contrat d'Entreprendre et donc ils n'ont pas changé leur façon de manager. "*

*" ... Par contre, pour ce qui est des valeurs .... Il y a eu des valeurs qui ont été plaquées comme ça. Je me rappelle encore Laurent C. qui disait : si vous n'adhérez pas à ces valeurs, autant partir de l'entreprise. Ceci dit, derrière, il n'y avait rien ... on pouvait très bien ne pas respecter les valeurs affichées par la SOCIETE PHARMACEUTIQUE et rester dans l'entreprise. Si les gens ne jouaient pas le jeu, il ne se passait rien et il y avait beaucoup de gens dans la hiérarchie qui n'agissaient pas du tout en fonction de ces valeurs là. "*

*" Le Contrat n'a pas eu d'impact au niveau de la SOCIETE PHARMACEUTIQUE parce que il n'y a pas eu les relais nécessaires. Lorsque l'on fait descendre du haut de la hiérarchie un Projet, il faut que cela soit relayé par les échelons intermédiaires et je n'ai pas eu l'impression qu'il y ait eu une implication réelle des cadres dans le relais de cette information.*

*Pourquoi ?*

*Certains ont dû le faire, d'autres ne l'ont pas fait : c'est probablement un problème de personnes et probablement qu'ils mettaient leurs intérêts personnels avant ceux de l'entreprise. Un Projet d'Entreprise, ça exige un don de soi, une certaine abnégation, or c'est difficile de changer le comportement des gens. Si tout le monde n'adhère pas, ceux qui sont plus faibles que d'autres sont amenés à se dire : Pourquoi moi je le ferais ? "*

*" Dans notre département, on était tous motivés par le Contrat d'Entreprendre et on nous avait demandé de définir des actions bien sûr entérinées par les supérieurs hiérarchiques puis de les mettre en réalisation et comme cela demandait en général l'intervention de plusieurs départements, il fallait que ce soit le supérieur hiérarchique qui prenne en charge l'action du Contrat d'Entreprendre. On avait besoin de son aval, l'aval était sur le papier, mais dès qu'il s'agissait d'entrer dans le concret, il n'y avait plus personne : "J'ai pas le temps", "Je peux pas voir machin ". A partir de ce moment là, il y a un problème de motivation. "*

*" Les dirigeants, les cadres n'ont pas joué le jeu et entre le dire et le faire, c'est tout-à-fait différent."*

*\* Certains ont l'impression qu'il y a un manque de cohésion et d'accord au*

sein du Comité de Direction : cet état des choses se répercuterait dès lors sur l'ensemble de l'organisation.

*" Avant de se lancer dans la démarche Projet, je crois qu'il faut bien verrouiller au niveau des échelons principaux de la maison si on est prêt à démarrer ou pas. Parce que, si au niveau du CODIR on sent qu'il y a des gens qui traînent un peu les pieds, ça se sent très vite et cela compromet notablement la démarche. "*

*" Ce qu'il faudrait d'abord, c'est que le Comité de Direction soit plus cohérent, qu'ils aient confiance les uns par rapport aux autres parce que la manière dont ils redescendent dans la structure leur vision de leurs partenaires du CODIR ça ne fait pas esprit d'équipe. Alors, si on n'a pas ça au départ comment voulez-vous que cela évolue derrière ? Il faudrait aider les membres du CODIR à s'aimer, à travailler bien ensemble ! Ceci dit, il faut toujours taper sur quelqu'un alors, c'est probablement le CODIR qui va prendre. "*

*" A quoi est dû le gap (entre le dire et le faire) ? C'est une question assez difficile. Cela se manifeste déjà au niveau du Comité de Direction : si il y a des personnes qui ont des objectifs personnels qui ne soient pas tout-à-fait en accord ou en relation avec le Projet de l'entreprise, ça peut être déjà une bonne raison d'avoir un gap important entre le dire et le faire. On peut dire : "je vais faire ce que je peux pour que l'entreprise réussisse mais je vais le faire à ma façon" et dire cela contribue à creuser le fossé. On entend les grands directeurs dire : "moi je veux que ma direction médicale soit le premier département , idem pour la direction commerciale, la direction administrative .... "*

\* Les restructurations relativement nombreuses qui ont affecté certains services et qui n'auraient pas été décidées en concertation avec les personnes directement intéressées sont également citées comme un exemple du décalage entre le Contrat et la réalité. Pour certains, ces décisions parfois perçues comme motivées par des raisons purement politiques iraient à l'encontre de l'esprit du Contrat d'Entreprendre dans la mesure où elles ont été imposées aux individus sans que ceux-ci aient été invités à donner leur avis. De plus, la logique même de certaines restructurations telles notamment le dédoublement du réseau et la mise en concurrence des équipes seraient contraire aux valeurs d'esprit d'équipe, de collaboration annoncées par le Projet.

*" Les changements me semblent aller dans le sens contraire du Contrat*

*d'Entreprendre. Par exemple, on a séparé la structure commerciale en plusieurs réseaux et plutôt que d'aider à une synergie entre les Réseaux, tout a été mis en place au départ, pour qu'il y ait une concurrence et une concurrence qui a été vécue comme une concurrence malsaine. Les gens sur le terrain savaient bien que les chefs de vente ne voulaient pas se rencontrer, qu'ils disaient du mal l'un de l'autre. Alors, sur le terrain, on ne voit pas comment les gens auraient fait autrement. "*

*" Le problème, c'est que l'on annonce des idées et la suite cela ne vient pas toujours. Par exemple, il y a des choses qui sont flagrantes : on a subi des restructurations, des destructurations mais ces changements ne se sont jamais effectués conformément au Contrat d'Entreprendre c'est-à-dire qu'ils ne se sont pas faits en concertation avec les personnes intéressées, ce qui est frappant dans une société qui se dit à l'écoute de son personnel. Moi, en deux ans, j'ai déménagé quatre fois. "*

*" Par exemple, au niveau des restructurations, il y a beaucoup de choses pas très claires. Dans le Contrat d'Entreprendre, les gens doivent être identifiés deux ans ou trois ans comme performeur pour entrevoir une espérance de promotion dans la société, c'est une des clauses du Contrat d'Entreprendre au niveau de la Direction des Relations Humaines. Or, il y a des personnes qui étaient depuis six mois dans la société et qui ont été promues et sans que ceci soit justifié. Copinage ... Des postes ont été créés dans la structure alors que cela ne se justifiait absolument pas ; ça a été créé pour promouvoir des gens et tout le monde est conscient que cela ne correspondait pas à quelque chose de tangible. "*

*" On a changé les postes des gens sans leur demander leur avis. Il y a même eu des visiteurs bien connus dans leur région , bien implantés qu'on a mutés du jour au lendemain ailleurs alors qu'ils étaient bien. C'est tout-à-fait le contraire du Contrat d'Entreprendre qui dit que les gens doivent être au mieux dans leur poste."*

Si l'attitude de la hiérarchie et les restructurations mises en place sont remises en cause par certains et considérées comme des manifestations du décalage entre le dire et le faire, ce dernier s'expliquerait par :

\* Le fort turn over et la croissance rapide des effectifs :

Certains soulignent les difficultés qu'il peut y avoir à promouvoir l'adhésion à des valeurs spécifiques dans un contexte caractérisé par un

## La Société Pharmaceutique

turn over élevé et par l'embauche d'un nombre important de nouveaux qui sont arrivés alors que la démarche Contrat d'Entreprendre avait déjà été initiée.

*" On n'a pas fait la fédération et il y a eu une sorte de schisme entre l'état dans lequel existait la société il y a 4 ou 5 ans et les nouvelles personnes qui sont arrivées et qui avaient d'autres impératifs que le Contrat d'Entreprendre malgré les définitions de poste où on faisait toujours référence au Contrat d'Entreprendre. "*

*" On aurait dû commencer le Contrat d'Entreprendre avant : on savait que la société allait grandir et je pense que l'on aurait dû s'efforcer de mieux assurer la transition. Les valeurs communes qu'on avait à Enghien étaient de fait des valeurs connues par tout le monde et il aurait fallu se servir de ces gens pour faire la transition, pour avoir je dirais une vieille garde. Ce sont des gens qui se reconnaissent dans la culture d'entreprise. "*

*" Un élément qui a peut-être perturbé le fonctionnement du Contrat fut l'arrivée de gens qui venaient de l'extérieur, qui ne se sont pas mis dans le moule de la SOCIETE PHARMACEUTIQUE : on peut parfaitement dire "oui, j'adhère" et faire exactement le contraire de ce qui est attendu."*

\* Le départ de Laurent C.

Celui-ci incarnait pour beaucoup le Contrat d'Entreprendre. La période qui a suivi son départ semble marquée par un certain flottement.

*" Depuis le départ de Laurent C., le mot (Contrat d'Entreprendre) n'a plus été prononcé dans aucune des instances de l'entreprise. La démarche Contrat d'Entreprendre tenait plus à une personne et à un tout petit noyau que à l'ensemble du Comité de Direction quelque soit le discours qui ait été tenu. C'est à mon avis là que se situe le problème parce que le personnel de base aurait pu y croire ou aurait pu s'attacher à cela si le CODIR et les échelons hiérarchiques intermédiaires y avaient vraiment cru. "*

*" Il faut voir aussi que depuis trois ans parmi les gens qui étaient là, il y en a beaucoup qui sont partis : Laurent C., Françoise P. ... c'étaient des gens qui faisaient partie du Comité de Direction et qui étaient moteurs. "*

*" Je crois que les valeurs ont été appliquées durant les deux premières années de la mise en place du Contrat d'Entreprendre, à peu près, parceque*

## La Société Pharmaceutique

*je crois qu'il avait un charisme suffisamment important pour motiver les gens de son encadrement. Mais, lorsqu'il a été plus proche du Groupe chimique France, il a pris du recul par rapport à la SOCIETE PHARMACEUTIQUE ; son charisme était je ne dis pas moins important mais moins présent et les gens qui étaient en-dessous n'ont pas je crois la même conviction. "*

L'arrivée de Bruno Angelici soulève généralement des attentes : ceux qui continuent à "croire" au Projet fondent des espoirs sur la personne du nouveau Directeur Général en espérant qu'il va redonner un second souffle au Contrat d'Entreprendre.

*" L'arrivée du nouveau patron qui est un homme près du terrain va redonner une dynamique sur les résultats. "*

De manière plus générale, il y aurait eu selon certains, un manque de continuité dans la démarche Contrat d'Entreprendre. D'une part, la grande assemblée des Pyramides n'a pas été relayée au cours des six mois suivants. Par ailleurs, la période qui a suivi le départ de Laurent C. aurait également été marquée par un certain flou quant à la suite qui serait donnée au Contrat d'Entreprendre.

\* La priorité donnée aux objectifs économiques sur les valeurs

*" Je crois que l'on a fait passer les priorités économiques au détriment des valeurs. "*

*"On aurait pu mieux faire adhérer les responsables hiérarchiques, en tout cas au niveau de l'encadrement intermédiaire, au Contrat d'Entreprendre si cela avait fait partie de leurs objectifs par exemple de fin d'année : ce qui n'a pas été fait. Ils ont été focalisés sur les objectifs économiques essentiellement sur lesquels on les jugeait mais on ne les juge pas sur la manière dont ils appliquent le Contrat d'Entreprendre. "*

## **Attitude vis-à-vis du Contrat d'Entreprendre**

Si un grand nombre de personnes soulignent les limites que rencontre le Projet au quotidien, deux groupes peuvent être distingués :



\* Ceux qui restent optimistes : il serait selon eux encore possible de "récupérer" le Projet, de le mettre effectivement en oeuvre si chacun fait un effort de son côté.

*"J'ai l'impression que le Contrat est sur un fil, que l'on peut tomber dans le tout positif ou le tout négatif. Il est critiqué aujourd'hui. Cela veut dire que cela ne fonctionne pas mais cela veut dire quand même que tout le monde se sent énormément culpabilisé parce que cela ne fonctionne pas, donc tout le monde se sent concerné. Il n'est pas aux oubliettes. On peut être optimiste malgré tout ce que j'ai dit. Vis-à-vis du Contrat d'Entreprendre, l'indifférence n'existe pas aujourd'hui. "*

*" Le Projet d'entreprise était peut-être trop exigeant. Il supposait une ouverture et une compréhension de l'entreprise que tout le monde n'a pas. En tout cas, moi je ne baisse pas les bras et je ne vais pas renoncer à l'intérêt de ce genre de choses. Je faisais partie de ceux qui étaient acquis d'avance. "*

*" Il y a des personnes qui diront que cela a beaucoup changé et d'autres qui diront que cela n'a pas changé du tout. Je crois que lorsqu'il y a une action de ce type, il faut savoir ce qu'il faut prendre pour en bénéficier soi. Si on dit : ça ne servira à rien" alors effectivement on peut rester dans son coin parce que rien n'a été obligatoire. "*

\* Ceux pour qui le Projet est une opération terminée et qui s'est soldée par un échec.

*" A la date de 1990, je dirais que c'est terminé, classé. Peut-être pas là haut, au CODIR mais dans les faits, ici, on s'en fout du Contrat d'Entreprendre. Il y a eu une phase au cours de laquelle les gens ont essayé de mettre en place effectivement des actions, d'adhérer aux valeurs, puis, après les gens ont vu le décalage entre les valeurs affichées et ce qui se passait en réalité c'est-à-dire qu'il y a toujours des problèmes dans l'entreprise et que les solutions ne sont pas toujours en concordance avec les valeurs affichées. Les gens n'y croyaient plus. "*

*" On en a beaucoup parlé (du Contrat d'Entreprendre), on a fait beaucoup de battage dessus au début ; moi j'étais la première partante, je faisais partie des sous-groupes. J'y croyais vraiment à fond et puis maintenant plus tellement. Parce que je trouve que personne n'a joué vraiment bien le jeu. C'est dommage parce que c'était une idée fantastique."*

De manière générale, personne ne remet en question sa propre attitude vis-à-vis du Projet ; au contraire, chacun affirme avoir été "preneur". En revanche, sont incriminés : les comportements des supérieurs, du CODIR, parfois plus généralement la difficulté de "faire changer les gens".

*" La critique que je ferais c'est que l'on ne peut pas obliger les gens à changer d'état d'esprit s'ils ne l'ont pas au départ. Le Projet c'est un beau document mais ce qui compte c'est que les gens le fassent vivre. Moi, j'étais déjà comme ça. J'ai seulement mis dessus l'étiquette Contrat d'Entreprendre mais cela n'a rien changé. "*

\* Enfin, quelques personnes ont une approche plus nuancée et considèrent que le Contrat d'Entreprendre a abouti par certains aspects - en particulier les objectifs économiques seront d'après eux très probablement atteints - mais a échoué dans sa deuxième mission qui était de promouvoir un ensemble de valeurs.

*" Le Contrat d'Entreprendre a un objectif qui est le milliard de FF de C.A et si on atteint cet objectif, on pourra dire que c'est une grande réussite ... peut-être si c'est le seul objectif que l'on se fixe. Mais si l'objectif est , comme l'indique le slogan, le plaisir de la performance alors c'est différent parce que la performance c'est le milliard mais il y a aussi le plaisir c'est-à-dire l'esprit d'équipe, le respect de l'autre ... Au départ, on avait dit que l'on voulait atteindre cet objectif mais pas à n'importe quel prix et dans les faits, ce n'est pas tout-à-fait vrai. "*

*" Je crois que le Contrat d'Entreprendre a apporté la réalisation d'objectifs quantitatifs ; au niveau des individus, cependant, je ne suis pas sûr qu'il ait apporté toutes les satisfactions ou qu'il ait répondu à toutes les attentes."*

*" Avec le recul, je pense que le Contrat d'Entreprendre devait plus favoriser la société que les employés. Il était destiné à préparer sans doute la nouvelle concurrence, 1992 : pour s'aligner il faut travailler plus dur, encore mieux, mieux que bien. Je comprends qu'à la Direction, ils raisonnent comme ça. On a voulu faire passer ça par les employés mais à l'usage rien n'a été fait pour eux parce qu'ils ont bossé bien et plus et qu'il n'y a pas eu les retombées qu'ils espéraient."*

## La Société Pharmaceutique

La perception globale du Contrat d'Entreprendre est différenciée.

Par ailleurs, des questions avaient pour objectif d'étudier dans quelle mesure le Projet s'était intégré dans le travail quotidien de chacun.

Dans l'ensemble, peu de personnes ont l'impression que le Projet s'est traduit par des changements notables dans leur travail, l'étendue de leurs responsabilités, la qualité de leur relation avec les autres services ou avec leur supérieur hiérarchique. Les actions mises en place dans le cadre du Contrat d'Entreprendre sont généralement appréciées mais leur caractère ponctuel et donc limité est souvent souligné.

*" Effectivement, on a engagé une action pour que la société fonctionne mieux, pour que les différents éléments de la formule 1 s'encastrent mieux les uns dans les autres .... Mais, c'est un peu artificiel, c'est utile mais ce n'est pas le fond du Contrat d'Entreprendre. "*

*" Donc, il y a notre travail et il y a le Contrat d'Entreprendre. C'est ça l'erreur parce que notre travail c'est 100% et le Contrat d'Entreprendre c'est plus quelque chose. Je pense que le Contrat d'Entreprendre devrait s'intégrer dans notre quotidien. Il y a une mise à l'écart du Contrat comme si c'était une bête étrangère : on ne l'a pas intégré. "*

*" Les relations entre les différents niveaux hiérarchiques ? C'est pareil : ça n'a rien changé. Si c'était bien, c'est resté bien ; il n'y a pas eu de dégradation non plus. Cela n'a rien amélioré."*

Pour les anciens, les valeurs que le Contrat d'Entreprendre cherche à promouvoir existaient déjà, dans la société auparavant. En ce sens, le Projet avait plus pour objectif de préserver en phase de croissance les valeurs de la SOCIETE PHARMACEUTIQUE plutôt que d'instaurer de nouveaux modes de comportements et de nouvelles attitudes.

*"Toutes ces valeurs existaient avant le Contrat d'Entreprendre. "*

Le changement que les anciens perçoivent comme le plus notable est la croissance de la société vis-à-vis de laquelle les attitudes varient :

- certains se montrent satisfaits

*" Nous les anciens qui avons vu grandir la SOCIETE PHARMACEUTIQUE, on est quand même assez fier. "*

- d'autres sont inquiets. Beaucoup semblent avoir à ce sujet une attitude

## La Société Pharmaceutique

relativement ambivalente : ils sont fiers de la réussite de leur société, de la place qu'elle est amenée à prendre dans l'industrie pharmaceutique mais par ailleurs, ils craignent ou ont l'impression que le développement rapide des effectifs que cette stratégie de croissance implique ne se traduise par une dépersonnalisation des rapports et une perte des valeurs auxquelles ils sont attachés telles la convivialité, la solidarité ....

*" A mon avis, le Contrat d'Entreprendre n'a pas su faire vivre par toutes les nouvelles personnes qui arrivaient ce qui existait en partie avant. Les personnes qui sont rentrées ont apporté une culture différente : la greffe n'a pas complètement pris. "*

*" Avant, tout le monde se connaissait. Enghien était une grande famille. On a beaucoup grandi ; c'est bien mais ... on a vu pas mal de gens arriver de l'extérieur. Les relations sont moins faciles : il y a des services qui donnent l'impression d'être plus éloignés, d'être plus isolés."*

La situation est un peu différente pour "les nouveaux". Récemment arrivés dans l'entreprise, parfois après le processus d'élaboration du Contrat d'Entreprendre, ils ne disposent pas toujours d'un recul nécessaire pour se prononcer sur l'impact que le Contrat d'Entreprendre est susceptible d'avoir eu sur les comportements, attitudes, façons de travailler .... dans la société.

*" Moi, je n'ai jamais eu de problèmes. Je suis arrivée au moment du grand show des Pyramides alors, je n'ai pas connu avant. Je trouve que c'est bien que l'on identifie pour chaque service une idée ou quelque chose à améliorer, à créer mais je n'ai pas l'impression que cela ait transformé la société de manière importante. En tout cas, moi je n'avais pas remarqué de dysfonctionnement tel que le Contrat d'Entreprendre a permis de résoudre. Dans l'ensemble, je trouve que les gens à la SOCIETE PHARMACEUTIQUE sont assez ouverts. "*

Enfin, certains affirment que le Contrat d'Entreprendre aurait contribué à créer deux catégories de personnel : ceux qui adhèrent, qui "y croient" et les autres.

*"Il y a des individus motivés par le Contrat d'Entreprendre et d'autres qui ne suivent pas. Le Contrat va créer des divisions, générer des castes : tel individu va par exemple rejeter son supérieur hiérarchique parce qu'il n'a*

*pas adhéré au Contrat d'Entreprendre. "*

## **B) L'OPERATION TROPHEES**

Les points de vue sont assez différenciés. Pour certains, l'Opération Trophées a constitué un bon moyen de faire vivre le Contrat en créant une stimulation, en incitant les gens à proposer des améliorations, des innovations, en suscitant de leur part un comportement adapté aux valeurs du Contrat d'Entreprendre.

*" J'ai trouvé ça pas mal : l'histoire des rapports de différente nature ... c'était bien, cela permet d'encourager les initiatives. C'est pas mal parce qu'il y a un aspect un peu ludique avec un voyage à la clé. Le principe est bon. "*

*" Il y a des changements dans la responsabilisation du personnel : des moyens ont été mis en place. Par exemple, les rapports d'innovation ont permis d'impliquer les gens . Certaines idées ont été appliquées. "*

D'autres formulent des critiques. Certains estiment que cette opération revêt un caractère un peu artificiel dans la mesure où, d'après eux, le Contrat d'Entreprendre ne se reflète pas dans leur vécu quotidien. Les actions engendrées par l'Opération Trophées devraient être devenues habituelles, spontanées et ne pas être uniquement motivées par l'espoir de se faire bien voir, de faire un beau voyage ....

*" Dans l'idée, je suis plutôt pour ce genre de système mais .. on remercie ceux qui ont appliqué le Contrat d'Entreprendre mais on se demande si ce n'est pas un peu artificiel. Est-ce que ce sont ceux qui ont rédigé un rapport d'innovation qui ont bien appliqué au quotidien le Contrat d'Entreprendre ? Je crois que les rapports d'innovation ne devraient pas être une action ponctuelle. "*

*" Ce n'était pas un moyen de faire vivre le Projet. Cela n'a été vécu que par les gens qui ont participé au voyage. Il y a des gens qui ont fait un rapport d'innovation sur ce pourquoi ils sont payés : c'est aberrant ! Je persiste à penser qu'un Projet d'Entreprise ne doit pas être artificiel. "*

*" Je ne pense pas que cela ait fait véritablement changer les façons de travailler. "*

Une deuxième critique adressée à l'Opération Trophées concerne l'enjeu : le voyage d'études n'est pas toujours perçu comme tel. Pour certains, c'est tout simplement des "vacances" offertes aux plus méritants et dont l'intérêt pour la société dans son ensemble est discutable.

*" L'idée de récompenser oui mais pas comme ça ... une semaine au Canada c'est une semaine de vacances quoi ! Je n'ai pas l'impression que c'était un déplacement de réflexion et de travail comme on nous le disait. "*

Enfin, certains pensent que seule une partie de la population, celle qui était déjà la plus impliquée dans la démarche Contrat d'Entreprendre, a participé à l'Opération Trophées.

*" La question qui se pose est : est-ce-qu'ils n'auraient pas fait ces innovations de toutes façons ? Je ne crois pas que cela ait mobilisé les énergies de 70%, 80% de la population de l'entreprise mais cela a consacré les 20% qui sont déjà moteurs. "*

D'autres s'interrogent sur l'impact de cette Opération à plus long terme.

*" A court terme on a des résultats mais est-ce-que c'est durable ? "*

### **C) LES CONTRATS D'ENTREPRENDRE INDIVIDUELS**

Sur le principe, le nouveau système d'évaluation et de rémunération mis en place suscite l'approbation de tous et apparaît comme cohérent avec le Projet.

Certains s'en montrent particulièrement satisfaits et y voient une concrétisation réussie du Contrat d'Entreprendre. Le Contrat d'Entreprendre individuel permettrait en effet selon eux de clarifier les objectifs que chacun doit atteindre, introduisant ainsi une plus grande transparence dans les modalités d'évaluation et dans les relations entre supérieurs et subordonnés.

*" Là, il y a une référence au Projet et là c'est cohérent. On peut mesurer de façon un peu plus concrète les efforts qui sont faits parce qu'il y a eu une*

*démarche de formation de l'encadrement à l'évaluation de la performance. "*

*" Le Contrat d'Entreprendre individuel est perçu comme quelque chose de bien parce que c'est transparent. C'est perçu comme quelque chose d'honnête parce qu'il y a une espèce de contrat entre le collaborateur et son hiérarchie. Globalement, c'est un bon outil. "*

*" Les nouveaux systèmes d'évaluation et de rémunération sont cohérents avec le Projet : si on demande du travail en plus, il faut savoir le rémunérer. Bien sûr, certains diront : tout le monde n'est pas au top niveau de salaire mais à la limite c'est encore heureux ; cela veut dire que l'on peut encore progresser. "*

*" Le Contrat d'Entreprendre individuel me semble très bien : il constitue un changement notable qui est bien d'essayer de donner aux gens les moyens de travailler sur les valeurs définies. Il s'agit d'un management par objectifs. Ce qui est bien, c'est d'avoir formalisé quelque chose et de définir un Contrat avec les gens. "*

*" C'est nouveau quant à la méthodologie. On a une méthode d'entretien , d'évaluation des performances qui permet de s'assurer que tout le monde va être évalué de la même façon en essayant de gommer les inégalités qui peuvent s'introduire."*

*" Les Contrats d'Entreprendre individuels .... oui, là j'ai l'impression qu'il y a quelque chose qui me semble réussi."*

D'autres, cependant dénoncent ce qui leur semble être des contradictions entre les principes du système et leur application concrète.

Les incohérences le plus souvent évoquées sont les suivantes :

\* La Politique de Rémunération n'est pas toujours suffisamment couplée avec les résultats de l'évaluation.

En particulier, le cas des personnes nouvellement recrutées et qui ont des salaires supérieurs à la fourchette correspondant au poste qu'elles occupent a été mentionné.

*" Il faudrait éviter les incohérences que l'on voit à l'heure actuelle en termes de Politique de Rémunération. Il faudrait éviter les dérapages qui existent. Sinon, c'est la porte ouverte vers d'autres doutes. "*

*" Moi, par exemple cela fait 5 ans que je suis "performant" dans l'entreprise alors compte-tenu des valeurs du Contrat d'Entreprendre, je devrais être dans la classe A à 115% et je suis à 88%. Je suis peut-être l'une des personnes pour lesquelles la distorsion est particulièrement importante mais je ne suis pas le seul en cause. Alors, on se demande : à quoi cela sert-il ? "*

Ces incohérences apparaissent comme d'autant moins acceptables que le système instauré contribue à les mettre en évidence et qu'elles le remettent fondamentalement en cause.

*" L'idée de la transparence, c'est fabuleux. En début d'année, vous savez quels sont les objectifs minimum à atteindre et c'est à vous d'essayer de les dépasser, donc c'est bien : on sait quoi améliorer donc vis-à-vis du supérieur, on peut apporter des arguments pour et contre. Donc c'est cohérent avec le Projet mais là encore, il peut y avoir des dérapages. Moi, je n'ai jamais eu des problèmes mais il y a eu des échos. La politique d'évaluation allait avec une politique salariale mais on apprend par exemple qu'il y a des gens qui arrivent de l'extérieur et qui sont hors normes ... tout ça provoque des tensions parce que cela finit par se savoir. Ce n'est pas très intelligent : soit on fait une politique "à l'individu" totale soit on fixe des limites et on essaye de s'y tenir sinon cela crée des tensions , des rivalités et cela détruit tout l'esprit de cohésion que l'on veut essayer de développer à la SOCIETE PHARMACEUTIQUE. "*

\* L'attitude du supérieur hiérarchique qui ne jouerait pas le jeu : certains auraient tendance à fixer des objectifs volontairement élevés afin de disposer d'une marge de manoeuvre (d'arbitraire ?) dans l'évaluation.

*" Il y a encore un ver dans la pomme, non pas dans le système mais dans la manière dont il est appliqué parce que .. aujourd'hui les objectifs sont fixés par la hiérarchie et le subordonné les subit. C'est risqué pour un supérieur de fixer des objectifs trop faciles à réaliser parce que, si à la fin il n'est pas content de son subordonné, il sera coincé, il ne pourra rien faire. Donc, on a tendance à utiliser le système inverse c'est-à-dire que le supérieur hiérarchique va fixer des objectifs inatteignables et comme ça.."*

Un autre type de problème est quelquefois évoqué : dans certains cas, les objectifs sont très difficiles à définir et ne peuvent par conséquent pas être utilisés comme référence pour l'évaluation des performances.

Selon certains, les limites rencontrées dans l'application du nouveau



système d'évaluation mis en place se repercuteraient de manière négative sur le Contrat d'Entreprendre.

*" Dans mon service, il y a un sentiment d'échec vis-à-vis de ces entretiens. Alors, étant donné que c'est rattaché au Contrat d'Entreprendre, cela retentit sur tout le Contrat d'Entreprendre. "*

#### **D) L'ATTITUDE VIS-A-VIS DES PLANS D'ACTION PRIORITAIRES (PAP)**

Comme dans le cas des Contrats d'Entreprendre Individuels, les PAP, définis annuellement au niveau des différents services, sont généralement acceptés dans le principe mais ils sont perçus comme déconnectés des objectifs opérationnels. Ils revêtent de ce fait un caractère quelque peu artificiel.

*" Les PAP de 1989 ont été réalisés, donc tout va bien."*

*" Le PAP, c'est bien. Par exemple, au Médical, on s'est fixé un certain nombre d'actions dans le cadre du PAP tel le développement des relations à long terme avec les leaders. C'est très bien. Mais, comment se traduisent ils au quotidien ? Par exemple, en 1989, à aucun moment on ne m'a parlé des PAP. J'ai reçu un document bien sûr mais personne n'est venu m'expliquer le PAP du Médical et surtout ce que cela allait changer pour moi. Il faudrait que le Directeur dise : " Voilà le PAP, voilà les objectifs que l'on s'est fixé ; est-ce-que l'on colle bien avec le PAP ?". En réalité, on s'est d'abord fixé des objectifs puis on a regardé le PAP et on s'est dit : "on va rajouter un objectif qui correspond au PAP"."*

*" Les objectifs des PAP qui étaient affichés dans tous les bureaux ont manifestement fait un peu rire tout le monde parce que l'on annonçait des choses très générales. On a dit à un moment donné que ces fameux PAP étaient atteints alors que tout le monde savait qu'ils n'avaient pas été atteints à 100%. C'étaient d'une part, des Plans assez généraux et les indicateurs n'étaient connus qu'au niveau des Directions. D'une part, aucun patron de Département ne va dire qu'il n'a pas atteint ses objectifs et d'autre part, personne ne va le contredire. Les PAP constituent une démarche un peu ratée. Autant ça peut être pas mal parce que cela permet de définir au niveau des services des objectifs cohérents avec le Contrat, autant on sent que les gens se sont forcés pour les faire et que cela ne s'intègre pas bien avec la démarche de travail quotidien."*

*" Le PAP, c'est un papier. Tous les ans, la hiérarchie définit un certain nombre d'actions prioritaires pour son département. On apprend ça vaguement en cours d'année à une époque où les Plans sont de toutes façons terminés. Il y a tellement de choses à faire par ailleurs. Le PAP, c'est simplement un papier que l'on met dans le bureau : terminé. On n'intègre pas les PAP ni dans nos plans, ni dans nos comportements. C'est quelque chose qui est volontairement très général."*

## **E) LA GESTION DES CARRIERES**

Les instruments qui sont mis en place sont globalement bien perçus et considérés comme particulièrement utiles dans la phase de mutation que traverse la société. La gestion des carrières devrait notamment permettre de fidéliser une partie de la population.

*" Dans une entreprise qui continue à croître, qui augmente son C.A de 25% par an, c'est important de réussir à avoir des personnes ayant une certaine ancienneté dans la société. Sinon, il y a des pertes énormes d'information."*

*" Pour moi, c'était la politique la plus importante : si on a un personnel qui est pratiquement multiplié par deux et en un minimum de temps, il se pose au bout de 2 ou 3 ans le problème de l'évolution de ces personnes. "*

Certaines personnes estiment que le système devrait être finalisé : à l'heure actuelle, il aurait tendance à créer des attentes qu'il ne satisfait pas.

*" J'ai eu une évaluation à l'Assessment Center, j'ai trouvé ça très bien mais lorsqu'on demande ce que l'on peut faire pour améliorer tel point faible, il n'y a rien. Il y a des idées mais pas de suivi ... c'est un problème parce que cela crée des attentes. "*

Par ailleurs, pour quelques uns, la gestion des carrières représenterait un chantier un peu superflu compte tenu de l'existence de problèmes non encore résolus et qu'ils estiment plus urgents.

*" Il y a eu les assessments centers : ça, c'est très bien, très high tech néanmoins cela ne correspond pas nécessairement aux besoins de la société en ce moment. C'est perçu par certains comme quelque chose d'un*

*peu superflu alors qu'il faudrait commencer par faire disparaître certaines incohérences ... tout ce que l'on a appelé les discordances entre le dire et le faire."*

## **F) PERCEPTION GLOBALE DES CHANGEMENTS INTRODUIITS**

Les attitudes vis-à-vis des changements survenus sont relativement diversifiées.

Des évolutions sont jugées très positives : la société se structure, une répartition plus claire des rôles est progressivement mise en place, une réflexion stratégique se développe.

*" Les changements, je ne sais pas s'ils sont liés au Contrat d'Entreprendre ou s'ils sont dus à l'acroissement des effectifs, du C.A, à l'explosion de la société. Petit à petit, on a l'impression que cela commence à se structurer, à se clarifier un peu par rapport au moment où je suis rentrée où c'était encore la petite entreprise où chacun faisait ce qui lui paraissait bien. Il n'y avait pas nécessairement de contrôle, de réflexion planifiée d'une stratégie. Maintenant, cela commence à se faire et le Projet est bien là-dessus : anticiper des décisions stratégiques, obliger les gens à prendre des engagements par rapport à celles-ci. "*

*" L'entreprise a grandi très vite, les méthodes de travail ont changé, il y a beaucoup plus de professionnalisme aujourd'hui. "*

*" Il y avait des structures à revoir, des objectifs à fixer. Le Contrat a servi à sensibiliser les gens par rapport à sa croissance . Pour que l'entreprise puisse se développer, il faut du professionnalisme, des moyens et il faut surtout impliquer les gens, les motiver. L'évolution qu'a pris la SOCIETE PHARMACEUTIQUE au cours des dernières années est très bonne. "*

Pour la majorité, le Projet s'inscrit dans un processus de changement plus général qui affecte les structures, la Politique de Communication, les systèmes d'évaluation....

*" Le Contrat d'Entreprendre ne se limite pas à la conservation de certaines valeurs comme par exemple la convivialité. Il va au-delà : les méthodes de travail vont aussi changer ; il faut aussi faire évoluer les hommes et les femmes de l'entreprise et c'est pour cette raison qu'un département ressources humaines a été créé. Un important programme de formation -*

*formation au management, à la conduite d'entretiens individuels ..... a également été organisé."*

Certains ont globalement l'impression que le degré d'exigence s'est élevé, que la société attend plus de son personnel. Cette évolution engendrerait parfois de l'angoisse.

*" Les gens ont peur de ne plus être assez à la hauteur et il n'y avait pas ça autrefois. Alors, c'est sûrement très bien pour la société, pour la Direction mais c'est dommage aussi parce que les gens ne travaillent plus de la même façon : ils ne se sentent plus aussi concernés par la vie de la société. Chacun travaille dans son petit coin, essaye de faire au mieux pour ne pas avoir d'ennui."*

Si la plupart des changements introduits sont perçus comme utiles et nécessaires, une certaine lassitude semble se manifester en particulier dans des services qui ont connu plusieurs changements organisationnels consécutifs : certaines personnes aspirent à une stabilisation des structures et des modes de fonctionnement.

*" Ca continue à changer et les gens en ont un peu assez. C'est sûr qu'il faudrait qu'un jour ou l'autre ça cesse, que les gens puissent avoir un cadre où ils auront la possibilité d'évoluer de manière précise. "*

*" Il y a eu trop de changements en l'espace d'aussi peu de temps. Regardez il y a eu 4 ou 5 restructurations du Réseau en l'espace de un an. Certains délégués ont eu des produits, puis on leur a retiré ces produits, puis remis les produits, ils ne savent plus du tout où ils en sont. Il aurait fallu qu'il y ait le Contrat d'Entreprendre et des structures relativement stables aussi ou des petites restructurations, c'est nécessaire dans certains cas, mais pas des restructurations permanentes. Tous ces changements ont empêché qu'il y ait une fédération de l'ensemble. "*

*" En 1989, les gens ont commencé à se dire : "est-ce-que l'on va bientôt s'arrêter de modifier les structures, de modifier les sectorisations parce que on commence à en avoir assez" : donc c'est bien de changer, de modifier, mais l'individu recherche pour fonctionner à un certain moment un peu de stabilité."*

D'autres critiques sont émises. D'une part, les innovations

## La Société Pharmaceutique

organisationnelles seraient mises en place avec trop peu de recul et avec une certaine précipitation qui se traduirait par un manque d'organisation. De l'autre, ces changements auraient tendance à créer des attentes qu'ils ne sont pas toujours capables de satisfaire ou de satisfaire suffisamment vite.

*" Parfois, on a l'impression que les décisions sont prises du jour au lendemain et il semble que l'on ne prend pas assez de recul pour mettre quelque chose en place. On a beaucoup de gens précipités dans l'entreprise et ces gens influent sur leurs voisins : tout ceci fait que l'on a une vie trépidante et que l'on confond vitesse et précipitation."*

*" La Politique de la SOCIETE PHARMACEUTIQUE .... cela innove dans tous les sens ce qui crée des attentes ou même des besoins qui ne sont pas satisfaits."*

### **G) LES DIFFICULTES ACTUELLES : CE QUI RESTERAIT A AMELIORER**

Vers la fin de l'entretien, une question, volontairement très large était posée à la personne interviewée afin de l'inciter à s'exprimer sur les améliorations ( façons de travailler, structures, systèmes de communication .... ) qu'elle souhaiterait voir introduire à la SOCIETE PHARMACEUTIQUE. En réalité, cette question n'a pas apporté des éléments fondamentalement nouveaux par rapport aux analyses précédentes.

Les points le plus souvent évoqués furent les suivants :

\* Le Décalage entre le Dire et le Faire : pour certains cette expression résume l'essentiel des difficultés rencontrées par la société à l'heure actuelle.

*" Le Contrat d'Entreprendre, c'était bien, c'était super : cela donnait à l'entreprise un sang nouveau. Mais le problème à résoudre reste le décalage entre le dire et le faire."*

\* La croissance rapide des effectifs : L'augmentation de la taille rendrait plus difficile la collaboration et la coordination des différents services. Il faudrait par conséquent développer des mécanismes de coordination formels pour améliorer l'organisation du travail en particulier du travail en équipe.

*" ... Tous les départements aujourd'hui ont ce problème de temps. Peut-être*

*qu'avec un peu plus de rigueur - à différencier de rigidité - on pourrait se dire : " voilà, lorsque l'on veut entreprendre telle action, il y a telle procédure à suivre" ; une procédure, cela ne veut pas dire paperasserie, cela veut dire tout simplement une ligne directrice avec des passages obligés. Si de tels passages n'existent pas, on perd du temps parce que il faudra revenir au point de départ."*

\* Les Décisions de mutations et leur mise en oeuvre : les personnes concernées devraient pouvoir être consultées.

*" Ce qu'il faudrait améliorer ? Il faudrait arrêter de faire autant de mutations ou en tout cas les faire en demandant aux gens leur avis. Et puis, après, les suivre dans leur mutation."*

\* La Sensibilisation de l'encadrement intermédiaire :

*" On est dans une société où, de la Direction à la base, il y a un dessein commun : ceux qui ne sont pas d'accord avec ce dessein devraient partir dans une autre entreprise. Les cadres qui ne marchent pas ... il faudrait soit les faire changer soit pouvoir les changer carrément."*

\* Améliorer la fixation des objectifs, s'assurer de leur réalisme.

*" Le Contrat d'Entreprendre doit s'intégrer dans le quotidien et ça c'est vrai à tous les niveaux, le premier niveau étant la fixation des objectifs. Celle-ci doit être mieux pensée avec la possibilité d'un retour du subordonné qui puisse par exemple exprimer le fait que les objectifs sont inatteignables."*

## **REMARQUE GENERALE**

Malgré les critiques adressées à tel ou tel aspect du fonctionnement organisationnel, la grande majorité des membres de la SOCIETE PHARMACEUTIQUE insistent sur la satisfaction qu'ils ont de travailler dans cette société qu'ils perçoivent comme une entreprise dynamique, qui va de l'avant et dont le "climat" est globalement bon : les relations sont relativement faciles, chacun peut s'exprimer et malgré la croissance des effectifs, une certaine convivialité continue à regner.

*" Oui, je dis beaucoup de choses qui paraissent négatives. Et pourtant, je considère la SOCIETE PHARMACEUTIQUE comme une société dynamique. On ne bouge pas forcément aussi vite et aussi positivement que je le souhaiterais mais d'un autre côté, je m'y sens bien parce que l'on peut dire ce que l'on a à dire."*

*" Je trouve qu'à la SOCIETE PHARMACEUTIQUE, il y a une espèce de courant dynamisant. La société est très jeune alors on est beaucoup plus spontané."*

*" C'est vrai qu'il y a des choses qui ne sont pas très claires mais n'empêche que c'est une société où j'ai plaisir à travailler. Est-ce dû au Contrat ou à quelque chose d'autre ? Je ne sais pas."*

Ainsi, au delà des critiques, il apparaît que la SOCIETE PHARMACEUTIQUE est ( ou continue d'être) pour un grand nombre de personnes une société dynamique où elles ont du plaisir à travailler.

## **5. IMPACT DU CONTRAT D'ENTREPRENDRE ET DES ACTIONS ASSOCIEES AU CONTRAT D'ENTREPRENDRE A L'USINE DE REIMS**

Les résultats présentés ci-dessus sont issus d'enquêtes menées en février 1990 dans l'usine de Reims auprès d'un échantillon de dix personnes : trois cadres, quatre agents de maîtrise et quatre opérateurs.

### **A) LE PROJET D'ENTREPRISE**

A l'usine, comme au siège, le Contrat d'Entreprendre est connu : l'entretien débute - rappelons-le - par une question volontairement très ouverte sur le Projet d'Entreprise - "Qu'évoque pour vous le Contrat d'Entreprendre ?" - et dans tous les cas la personne interviewée s'est exprimée sans hésitation, le terme même de Contrat d'Entreprendre évoquant pour elle des faits bien précis.

### **Les motifs de la mise en place d'un Projet.**

A la question suivante : " A votre avis, pourquoi l'entreprise a-t-elle décidée de se doter d'un Projet à un moment donné ? ", les cadres ont

## La Société Pharmaceutique

apporté une réponse différente de celle avancée par les agents de maîtrise et les ouvriers. En effet, les cadres expliquent la mise en place du Projet par une double préoccupation de la Direction Générale : atteindre un objectif de doublement du CA tout en préservant les valeurs qui caractérisaient la société au départ.

*"On était à une époque charnière c'est-à-dire que l'on avait un C.A qui était de 450 millions de FF et compte-tenu des investissements qui étaient prévus sur le site de Reims, du projet de faire du sourcing pour les autres filiales (il était prévu que l'on fabrique des produits pour les autres filiales et ça c'était un phénomène nouveau), le C.A devait passer à un milliard de FF. A mon avis c'est ça qui a été le déclic. Il fallait doubler le C.A en quatre ans et il ne fallait pas que la culture se dilue et qu'on perde les aspects très positifs et très particuliers à la SOCIETE PHARMACEUTIQUE. Il y avait donc un objectif très précis à atteindre et en même temps la volonté de conserver tout le patrimoine culturel."*

(cadre)

*"Lorsque Laurent C. a pensé au Contrat d'Entreprendre, il était face à une phase exponentielle de croissance de la société. Le but principal était d'atteindre un objectif d'un milliard de FF et il fallait souder tout le monde pour que la croissance de la société puisse se faire."*

(cadre)

Les agents de maîtrise et les ouvriers quant à eux, ne mentionnent pas les objectifs économiques et perçoivent le Projet comme un instrument de management participatif destiné à permettre au personnel d'exprimer ses idées en vue de l'amélioration du fonctionnement de l'entreprise. Il semble que les cadres, du fait sans doute de la position hiérarchique qu'ils occupent, aient une vue plus globale et soient plus proches de la Direction et des gens du Siège que le reste de la population de Reims. Il est intéressant de noter que les explications qu'ils donnent pour rendre compte de la mise en place d'un Projet d'Entreprise sont les mêmes que celles proposées par le personnel de Cergy. En revanche, les agents de maîtrise et les ouvriers n'ont pas une vue aussi générale et partent des évolutions qu'ils ont constaté à leur niveau pour expliquer l'introduction du projet : dès lors ce dernier leur apparaît comme un moyen d'inciter le personnel à innover et à proposer des améliorations.

*" Le Contrat d'Entreprendre était fait pour essayer de faire avancer les choses, pour réunir les idées de diverses personnes et aboutir à*



*quelque chose de concret, pour tenter de motiver les gens."*

(opérateur)

*" Le Contrat d'Entreprendre devait faire en sorte que chacun dans l'entreprise puisse entreprendre à son niveau."*

(opérateur)

## **L'attitude vis-à-vis du Contrat d'Entreprendre**

Sur ce point également, des différences peuvent être notées entre les cadres et le reste du personnel.

Les cadres rencontrés se montrent dans l'ensemble satisfaits du Contrat d'Entreprendre. Celui-ci aurait contribué selon eux à développer un nouvel état d'esprit, à améliorer la qualité de la coordination entre les services et plus généralement les façons de travailler dans l'entreprise.

Ils perçoivent une grande cohérence entre les diverses actions mises en place : ainsi, le Projet aurait été bien relayé par la réflexion sur les relations Clients/Fournisseurs menées pour les différents services, par les Plans D'Actions Prioritaires et par les Contrats d'Entreprendre individuels.

*" Le Contrat d'Entreprendre existe chez nous depuis 4 ans : cela a pris."*

(cadre)

*" Le Contrat d'Entreprendre a surtout servi à développer un état d'esprit. Cet état d'esprit est développé au niveau de la société par différentes choses : le Contrat d'Entreprendre individuel, les Plans d'Actions Prioritaires qui constituent des contrats de groupe .... Tout ceci sert de courroie de transmission entre les idées générales et le quotidien."*

(cadre)

De plus, le Contrat d'Entreprendre aurait selon eux joué un rôle très positif dans le processus de changement entrepris : en effet, il aurait permis de réduire les résistances dans une période qui a été marquée par d'importantes mutations à plusieurs niveaux : augmentation du niveau d'activité, installation de nouvelles capacités de production, automatisation ....

*" La structure de production s'est étoffée. Il y a eu des produits supplémentaires ; on a développé l'export ; ce sont des choses qu'il faut suivre ... Tout changement suscite des réticences et le Contrat d'Entreprendre permet selon moi d'atténuer ces réticences. Les structures ont beaucoup changé, on sort beaucoup plus de boîtes mais je n'ai pas l'impression que tout ceci se soit fait dans la douleur. Le Contrat d'Entreprendre, en faisant communiquer les gens, en diminuant les cloisonnements, permet d'éliminer les blocages."*

(cadre)

Les agents de maîtrise et les opérateurs ont une attitude globalement favorable vis-à-vis du Projet d'Entreprise tout en ayant de celui-ci une perception légèrement différente de celle des cadres. En effet, ils ne perçoivent pas nécessairement la cohérence globale des changements introduits ni le rôle que le Projet a pu jouer dans une période de mutation. Il semblerait que dans un premier temps, le Contrat d'Entreprendre ait été pour eux quelque chose de plutôt flou, un peu trop théorique et dont ils ne comprenaient pas le sens ni la portée. Ce n'est qu'à partir du moment où des changements concrets ont commencé à prendre place, qu'ils ont mieux appréhendé le Projet. Ils associent ce dernier à des évolutions qu'ils considèrent comme positives :

\* une implication accrue du personnel dans les décisions qui permet à chacun de sortir de la routine.

\* une meilleure communication entre les personnes situées à des niveaux hiérarchiques différents : les échanges avec les supérieurs hiérarchiques sont désormais plus faciles, plus fluides.

*"Le Contrat d'Entreprendre, c'est avant tout la communication. Ici, il y a eu des progrès faits dans ce sens et tout le monde en est conscient. Même si beaucoup reste à faire, cela va se faire."*

( opérateur)

\* une utilisation plus systématique de leurs idées : ils ont l'impression que la hiérarchie sollicite plus leur avis ce qui contribue à résoudre plus rapidement les problèmes. Le personnel se sent désormais plus impliqué dans le devenir de l'usine.

*"Il y a des changements .... les responsables ne mettent pas les idées de*

*côté mais exploitent les idées des gens. Je ne sais pas si c'est le Contrat d'Entreprendre qui est à l'origine. Est-ce-que c'est lui qui a obligé les gens à changer ? En tout cas, il y a une nouvelle optique."*

(opérateur)

Ceci dit, un certain nombre de limites ou de difficultés sont également évoquées.

Pour beaucoup - cadres, agents de maîtrise ou opérateurs - le Projet, même s'il a eu un impact positif, ne doit pas être considéré comme une démarche terminée et dont les résultats sont acquis. Au contraire, les efforts doivent être poursuivis et des améliorations restent à faire. En fait, le personnel semble croire que les progrès qu'il constate ne sont pas définitivement acquis et que l'on pourrait revenir "en arrière" si d'une façon ou d'une autre la démarche n'est pas sans cesse relancée.

*"On a l'impression qu'il y a des choses qui se passent, des choses qui se font, des choses qui ont été réalisées, mais on a l'impression que c'est par "piqûres de rappels" que l'on est obligé de civiliser les gens, de réinformer les gens, il y manque certainement un suivi dans le déroulement de ce "contrat d'entreprendre" pour certaines actions."*

(agent de maîtrise)

*" Cela a été tout a fait positif mais parfois, cela semble être laissé un peu de côté et on ne parle plus de "contrat d'entreprendre". Je ne sais pas s'il y a une motivation générale. On a plus l'impression que, à un moment donné, il y a quelqu'un qui décide : "tiens il faut que l'on parle du "contrat d'entreprendre", et puis bon il y a des petites étapes qui affluent derrière, et puis on est 6 mois sans en reparler."*

(agent de maîtrise)

*" Un Contrat d'Entreprendre ce n'est pas facile à faire vivre. Il faut sans arrêt le pousser à la roue, il faut en parler sans arrêt, il faut sensibiliser les gens de manière permanente sinon cela tombe aux oubliettes. On s'aperçoit qu'il faut tous les ans redéfinir quelque chose. L'année dernière, c'était les Plans d'Action Prioritaires - on avait défini 4 sujets - ; cette année, on a fait l'exercice en février afin de faire le bilan pour les PAP 1989 avant de définir ceux pour 1990. Il ne suffit pas d'introduire le Projet pour que cela tourne pendant 10 ans comme cela. Pour l'instant ce relais a été assuré. Cependant, après le voyage au Canada, il y a eu à mon*

*avis un arrêt net de l'émission des rapports d'innovation, d'étonnement.. en tout cas sur Reims. Cela veut bien dire qu'il faut relancer la machine en permanence. Depuis septembre, on ne fait plus rien qui se rapporte au Contrat d'Entreprendre."*

(cadre)

Par ailleurs, certains agents de maîtrise et opérateurs expriment quelques réticences ou dénoncent des limites rencontrées par la démarche Contrat d'Entreprendre.

Ainsi, le problème posé par l'attitude de certains supérieurs hiérarchiques, évoqué également lors des entretiens effectués à Cergy, est soulevé. Là encore, une partie des responsables hiérarchiques aurait des difficultés à accepter les changements en termes de management que le Contrat d'Entreprendre implique. Ils sollicitent peu leurs collaborateurs et manifestent de fortes résistances qui découragent le personnel à la base.

*" L'objectif du Contrat était de faire que les gens innovent au niveau de leur poste de travail mais certains membres du management ont du mal à l'accepter. Par exemple, dans mon secteur, on ne sollicitait pas les gens .... c'est en train d'être bousculé mais il y a encore de grosses résistances."*

(agent de maîtrise)

Un autre problème résulterait de la manière dont quelques uns auraient interprété le Contrat d'Entreprendre en y voyant un moyen d'exacerber la compétition interne.

*" Au départ, le Contrat d'Entreprendre signifiait pour moi : "bon, voilà, on travaille tous ensemble, pour arriver à un même but" et puis, je me suis rendue compte qu'il y avait des personnes qui avaient très mal perçu ce Contrat d'Entreprendre et qui le traduisaient par : "pour y arriver, on va essayer un petit peu d'écarter les autres pour pouvoir monter". Ils ont perçu le Contrat comme une mise en compétition interne."*

(agent de maîtrise)

Enfin, la démarche Projet d'Entreprise repose en grande partie sur le volontariat du personnel. Or, d'après certains agents et opérateurs, il y aurait un manque de motivation chez une partie du personnel. Cette absence d'intérêt ne s'exprime pas de manière critique mais tout simplement par de l'indifférence. Ainsi, un agent de maîtrise attribue le

## La Société Pharmaceutique

manque d'actions introduites dans son service par l'absence totale d'intérêt de ses collaborateurs. Il s'en suit une attitude un peu défaitiste : il n'y a rien à faire puisque de toutes façons cela ne les intéresse pas.

*" Pour faire vivre le Contrat d'Entreprendre, il faut beaucoup de volontariat et c'est ce qui manque."*

(agent de maîtrise)

Les cadres quant à eux considèrent qu'il n'est pas possible à leur niveau de ne pas être impliqué dans la mesure où, vu leur nombre restreint - il y a une trentaine de cadres dans toute l'usine - ils ont par la force des choses à jouer le rôle de relais.

*" Si vous animez, si vous êtes responsable d'une action, vous êtes clairement identifié comme étant le leader sur cette action. Au niveau des employés, comme c'est une démarche beaucoup plus spontanée, s'il n'y a pas une intégration qui est faite par l'encadrement, je peux vous dire qu'il y a une certaine dilution et les gens ne se sentent pas vraiment impliqués. Donc, je dirais que les employés ne se sentent pas intégrés de la même manière dans le Contrat d'Entreprendre."*

(cadre)

## **B) L'OPERATION TROPHEES**

Elle est généralement bien perçue. Les cadres y voient un moyen de faire vivre le Contrat d'Entreprendre, de susciter des initiatives.

Parmi les personnes interviewées, certaines avaient participé au voyage d'étude au Canada et s'en montrent particulièrement satisfaites. Ce voyage leur aurait permis de découvrir des entreprises engagées dans des démarches similaires à celle développée dans la SOCIETE PHARMACEUTIQUE, et parfois même de mieux comprendre la signification réelle du Contrat d'Entreprendre, de ce qu'il cherche à promouvoir.

*" .... et puis le fait d'aller voir dans d'autres entreprises, ça nous a montré ce que nous avons là, ce que d'autres avaient là-bas .... c'est intéressant de voir chez les autres ce qu'ils ont, comment ils travaillent ...."*

(agent de maîtrise)

## La Société Pharmaceutique

*" Pour ceux qui, comme moi, ont participé au voyage, le Contrat d'Entreprendre a pris corps : on a vu ce que cela signifiait et que cela marchait."*

(agent de maîtrise)

Les participants au voyage semblent particulièrement frappés par la facilité des communications entre personnes appartenant à des niveaux hiérarchiques différents : les cadres seraient beaucoup plus proches des employés qu'à la SOCIETE PHARMACEUTIQUE même si on note dans cette dernière une amélioration dans ce sens depuis quelque temps.

*" Ici, question confort, on est mieux, on est bien installé et tout. Là-bas, par contre, ce que j'ai énormément apprécié c'est la communication .... on a l'impression que les employés et les cadres sont beaucoup plus proches. Déjà, au départ, tout paraît beaucoup plus chaleureux et ça c'est quelque chose de très important .... mais c'est vrai qu'ici, il y a eu une amélioration dans ce sens depuis quelque temps."*

(agent de maîtrise)

*" Moi, j'ai été vraiment emballée : on a vu qu'au Canada, il y a une très grande communication qu'il n' y a pas encore en France. Il y a de grosses différences entre ce qui se passe chez nous et chez eux et justement j'aimerais bien que l'on progresse. Ce sont deux mentalités différentes et je ne pense pas que l'on arrivera à leur stade mais je pense que l'on peut progresser."*

(opératrice)

Aucune critique majeure n'a été adressée à la démarche Trophées. Certains constatent cependant qu'il y a eu dans l'entreprise des personnes déçues car leurs idées n'ont pas été récompensées et d'autres qui estiment que les choix effectués s'avèrent discutables.

*" Certains services ont eu des idées qui leur semblaient très bonnes et qui n'ont pas été sélectionnées : donc les gens sont quelquefois déçus. Moi, personnellement, je suis persuadée qu'il y avait des idées qui étaient meilleures et qui n'ont pas été récompensées."*

(opérateur)

### **C) LES CONTRATS D'ENTREPRENDRE INDIVIDUELS**

L'ensemble du personnel, indépendamment du niveau hiérarchique, souligne les avantages apportés par le nouveau système d'évaluation :

\* Il formalise l'évaluation et conduit chaque responsable à suivre la même démarche ce qui garantit une plus grande équité dans l'évaluation.

*"Ils sont très bien perçus parce qu'ils ont le mérite d'être clairs, d'être très méthodologiques. Maintenant on dispose de supports alors qu'avant c'était libre ce qui fait que la présentation de l'entretien annuel était plus ou moins bien faite. Le Contrat d'Entreprendre individuel permet de passer en revue tous les aspects du poste et donc de définir les objectifs pour l'année suivante. Cela se passe bien. Aujourd'hui, ces entretiens concernent tout le monde dans l'entreprise."*

(cadre)

\* Il permet à chacun de savoir plus précisément ce qui est attendu de lui et donc d'orienter correctement ses efforts.

*" C'est très intéressant dans la mesure où chacun sait pourquoi il est payé."*

(cadre)

\* Il fournit un support à la discussion ce qui favorise l'établissement d'un dialogue constructif entre la hiérarchie et ses collaborateurs : les relations hiérarchiques sont ainsi clarifiées.

De plus, les Contrats d'Entreprendre individuels contraignent les supérieurs hiérarchiques à expliciter les missions du service et à en déléguer une partie.

*" Avant, dans mon service, les entretiens on les préparait sur feuille blanche. Le seul problème, c'est qu'ils n'étaient pas guidés ; c'était beaucoup plus compliqué. L'entretien permet une chose, c'est de dire ce que l'on pense, de donner ses points positifs et négatifs. Il est donc possible de discuter. Et, lorsqu'on doit signer, si on n'est pas d'accord, on peut encore avoir la place de mettre quelque chose."*

(opérateur)

*" Les Contrats d'Entreprendre individuels obligent les supérieurs à déléguer : les missions du service sont listées et comme le supérieur ne peut pas tout faire, il doit déléguer."*

(agent de maîtrise)

Les cadres ajoutent que, les Contrats d'Entreprendre individuels constituent une très bonne application du Projet dans la mesure où ils contribuent à faire évoluer les comportements.

*" Au travers des Contrats d'Entreprendre individuels ce sont des messages que l'on fait passer en permanence. Ils permettent d'identifier noir sur blanc un certain nombre de valeurs, un certain nombre de comportements individuels, c'est un peu le matraquage alors cela finit par rentrer et les comportements changent à mon avis. Je pense que c'est la plus belle application du Contrat d'Entreprendre, c'est ce qui marche le mieux."*

(cadre)

De même, certains agents de maîtrise citent les Contrats d'Entreprendre individuels comme un exemple de concrétisation du Projet d'Entreprise.

*" Le Contrat individuel constitue un exemple d'action concrète liée au Projet : il permet d'avoir un guide pour évaluer les gens dans l'entreprise et c'est quelque chose d'égal pour tout le monde."*

(agent de maîtrise)

Cependant, une partie du personnel non-cadre et en particulier certains agents de maîtrise émettent quelques réserves : selon certains, le système serait trop lourd, les questionnaires à remplir comportant un nombre de points trop important.

*" Il faudrait revoir le contenu du guide d'entretien : c'est un peu trop complexe pour une partie des gens."*

(agent de maîtrise)

D'autres indiquent que la mise en place des Contrats d'Entreprendre individuels n'a pas nécessairement fait évoluer les supérieurs habitués à



## La Société Pharmaceutique

évaluer leurs collaborateurs en fonction de la personne et non en fonction du travail fourni ou des résultats obtenus.

*" Il y a autour de nous pas mal de personnes qui ne savaient pas considérer le travail des gens et le Contrat d'Entreprendre individuel n'a pas vraiment fait évoluer les choses."*

(agent de maîtrise)

### **D) LES MISSIONS INTER-SERVICES ET LES PAP**

Les cadres y ont fait référence : elles sont perçues comme un moyen efficace de concrétisation du Projet sur le site de Reims. En effet, la réflexion développée sur les attentes et les offres de chaque service aurait permis d'aboutir à des actions concrètes d'amélioration. Plusieurs des personnes interviewées donnent des exemples précis d'améliorations que les missions internes ont permis de mettre en place.

*" Les valeurs du Contrat d'Entreprendre ont été déclinées à travers un certain nombre d'outils. En 1989, il y a eu les missions inter-services : cette opération consistait à recenser les attentes de chaque service par rapport aux autres services avec lesquels il est en relation au niveau de l'usine. On a fait l'exercice pour tous les services. Cela a montré qu'il y avait un certain nombre de carences et de dysfonctionnements. Des actions ont donc été mises en place afin de supprimer ce genre de problèmes.*

*Un deuxième outil, c'était la mise en place de Plans d'Action Prioritaires au regard des valeurs et des faiblesses de la SOCIETE PHARMACEUTIQUE : il y a eu le PAP Productivité destiné à améliorer la productivité dans l'entreprise. Des supports papier ont été créés : des fiches d'innovation. En fait c'est lié à l'opération Trophées. Le PAP 89 c'était la recherche de la productivité. Or, par exemple, l'innovation est souvent à l'origine de gains de productivité.*

*Ces outils ont été mis en place sur le site de Reims et visaient à renforcer les valeurs telles qu'elles ont été identifiées au départ."*

(cadre)

*" Les PAP comportent des orientations générales. Cette année ce sera l'innovation ce qui permet de reprendre l'un des thèmes du Contrat d'Entreprendre : c'est la courroie de transmission qui permet de faire vivre le Contrat d'Entreprendre. Par exemple, pour le thème Innovation, la*

*moins petite innovation est intéressante. Si la personne qui a eu l'idée voit que l'on en a tenu compte c'est positif."*

(cadre)

La seule critique émise concerne le caractère parfois un peu artificiel des PAP : ainsi, certaines actions qui figurent dans ces derniers auraient été développées de toutes façons si les PAP n'avaient pas existé. Ceci dit, malgré leur aspect quelque peu artificiel, les PAP ont au moins le mérite de fédérer les actions mises en place.

*"Les PAP l'année dernière .... on a développé un certain nombre d'actions à l'intérieur de ces plans qui auraient été menées de toutes façons s'il n'y avait pas eu ces plans alors .... Cela permet de donner une cohérence d'ensemble et de faire un peu d'auto-satisfaction en disant j'ai fait un PAP mais .... Je prends un exemple : on utilise pour les comprimés un PVC d'épaisseur 250 microns, on pourrait très bien utiliser du 200 microns ce qui permet d'économiser 140000 FF/an. Cette action a été définie dans le cadre du Plan d'Action Prioritaire Productivité alors qu'elle aurait été mise en place même s'il n'y avait pas eu le PAP. Disons que le PAP permet de fédérer un certain nombre d'actions."*

(cadre)

Le personnel non-cadre ne semble pas avoir été particulièrement marqué par les PAP et les missions internes et s'exprime peu sur ce sujet.

## **E) LES CERCLES DE QUALITE**

Dans l'ensemble le personnel, qu'il soit ou non impliqué dans un cercle de qualité, se montre satisfait. Les cercles auraient en effet permis de résoudre des problèmes rencontrés dans le travail quotidien, d'améliorer la productivité, les façons de travailler. Les résultats concrets obtenus sont considérés comme appréciables. De plus, certaines solutions apportées ont favorisé une amélioration des conditions de travail. Aucun problème particulier n'a été évoqué.

*" Moi, personnellement, je n'ai pas participé à un cercle de qualité. Apparemment cela a l'air de ne pas trop mal marcher."*

(agent de maîtrise)

*" Les cercles de qualité fonctionnent très bien. On en a fait un l'année dernière. On était un groupe de six personnes. Il s'agissait d'une chaîne à adapter pour les produits que l'on faisait manuellement, de façon à pouvoir sortir beaucoup plus de produits. Mais ça représentait quand même pas mal d'argent ; ça a été accepté et maintenant c'est parti et ça fonctionne très bien. Et là, cette année, à la fin du mois on va en présenter encore un autre."*

(agent de maîtrise)

*" Moi, j'en suis au deuxième cercle de qualité et ça se passe très bien. Jusqu'à présent on a abouti à ce que l'on veut. Ce sont des problèmes que l'on rencontre tous les jours et c'est en s'y mettant que l'on est obligé de se pencher sur le problème et d'aboutir à une solution. Et une fois que c'est mis en place, c'est concrétisé : donc, c'est très bien .... les cercles et le Contrat d'Entreprendre, c'est relié en fin de compte : c'est de vouloir faire avancer, de devenir plus performant, d'obtenir une meilleure production, un meilleur rendement."*

(opérateur)

*" Les cercles de qualité fonctionnent toujours. La semaine prochaine, il y aura la présentation de 3 des 5 cercles qui ont déjà abouti. Dans chaque cercle, il y a 7 ou 8 personnes ce qui fait environ 40 personnes sur 200 qui participent à des cercles de qualité. C'est une démarche qui fonctionne sans problèmes."*

(cadres)

## **F) L'ATTITUDE FACE A LA CROISSANCE**

Un grand nombre des personnes interviewées évoquent spontanément la croissance des structures et des effectifs survenue au cours des dernières années. Les réactions sont contrastées. Les cadres rencontrés, présents dans l'entreprise depuis seulement quelques années, se montrent plutôt optimistes : la croissance était nécessaire pour mettre en oeuvre la stratégie et les difficultés organisationnelles et humaines associées à la croissance sont en voie d'être résolues. Ils constatent même une fierté

## La Société Pharmaceutique

d'appartenance du personnel à un site industriel plus vaste et à la pointe de la technologie.

*"Les effectifs ont beaucoup augmenté alors c'est difficile de faire des comparaisons : les gens vont vous dire qu'il y a 10 ans c'était beaucoup plus convivial. Les gens faisaient un peu tout, touchaient un peu à tous les dossiers et les gens se cotoyaient plus facilement qu'aujourd'hui. Maintenant, il y a vraiment des scissions entre la zone blanche et l'Administratif .... Dans ce contexte il est difficile de dire ce qu'a pu apporter le Contrat d'Entreprendre."*

(cadre)

*" Sinon, les gens sont vraiment impliqués dans le business : cela fait trois ans que l'on fait +25% de C.A et en production on arrive toujours à boucler nos Plannings. Au niveau des valeurs c'est pas mal, il y a une fierté d'appartenance de la part des gens."*

(cadre)

Les ouvriers ayant une certaine ancienneté soulignent quant à eux les efforts qui ont du être faits pour assimiler les nouveaux outils mis en place (GPAO ....) et semblent regretter en partie la qualité et la facilité des relations qui caractérisaient autrefois l'entreprise. La croissance aurait été selon eux à l'origine de cloisonnements et d'une relative dépersonnalisation des relations.

*" Les gens ont du mal à suivre l'évolution de l'entreprise. On a du mal à passer du stade familial à la grosse entreprise où les gens ont l'impression d'être un petit pion. C'est là où les gens ont un peu souffert. On a eu une évolution très rapide et qui a bouleversé toutes les structures de la SOCIETE PHARMACEUTIQUE et il y a toujours une période d'adaptation que les gens vivent plus ou moins bien. Les personnes arrivées à un certain âge ont beaucoup plus de mal à faire des déclarations, à parler avec un papier et un crayon, à faire la GPAO ; c'est quand même un gros changement et tout le monde ne le vit pas forcément très bien. on s'y habitue mais il faut du temps."*

(opérateur)

*" .... C'était une petite entreprise familiale, on se connaissait tous. Et, à partir du moment où ça grandit, c'est moins sympathique, c'est plus cloisonné, c'est très fermé."*

(opérateur)

## **G) LES AMELIORATIONS SOUHAITEES**

L'une des questions abordées en fin d'entretien concernait les éventuelles améliorations que l'interviewé souhaitait voir introduire. Les points le plus souvent évoqués furent les suivants :

### **\* La communication**

*" Ce qui reste à améliorer ? Toujours la même chose : la communication entre les services et l'écoute des supérieurs."*

(opérateur)

\* **L'attribution des responsabilités** : il n'y aurait pas une répartition suffisamment claire des rôles dévolus à chacun ce qui retarderait les processus décisionnels.

*" On passe beaucoup de temps à régler de petits problèmes : maintenant, il faut faire une réunion avec 3, 4 personnes alors qu'avant c'était plus simple. La croissance a induit un étoffement des structures ce qui fait que le partage des responsabilités est de plus en plus pointu. Du coup on devient de plus en plus administratif. Pour prendre une décision maintenant il faut consulter x personnes. De plus dans certains cas on n'a pas déterminé précisément qui devait être le leader ce qui fait que l'on tourne en rond."*

(cadre)

\* **La reconnaissance** du travail et la considération vis-à-vis du personnel.

*" La reconnaissance de la performance pour le personnel non-cadre pourrait être améliorée. Par exemple, si un opérateur a une idée et qu'il la transmet, il faut que la hiérarchie lui donne une réponse : "c'est une bonne idée, il faut l'aménager, on va faire, on ne va pas faire parce que ....". Il*

*faut reconnaître l'idée et c'est peut-être cela que l'on ne fait pas très bien."*

(cadre)

*" Il faudrait que l'on fasse davantage attention à l'individu dans les faits, dans le travail : j'insiste bien là-dessus. Parce que, à partir du moment où l'on montre beaucoup plus de considération pour les gens, la personne a envie encore de mieux faire. A partir du moment où on se sent bien, on fournit un meilleur travail aussi."*

(agent de maîtrise)

\* La nécessité d'une stabilisation : les nombreux changements introduits au cours des dernières années ont donné lieu à un nouvel ensemble qui doit désormais être stabilisé.

*" Dans la mesure où les ventes qui ont grimpé, vont commencer à se stabiliser, il faudrait entreprendre une phase de stabilisation pour permettre de verrouiller ce qui a été fait déjà comme par exemple le Contrat d'Entreprendre individuel, les cercles de qualité, le PAP .... Tout a beaucoup changé en cinq ans ne serait-ce qu'en termes de personnes. Dans l'encadrement par exemple, il y a beaucoup de personnes qui ont changé. Il y a donc un nouvel ensemble qui a peut-être besoin de se stabiliser : beaucoup de choses ont bougé très rapidement, à tous niveaux, maintenant, il faut stabiliser mais le plus important a été fait puisque les règles du jeu ont été établies."*

(cadre)

## **IV ) ELEMENTS DE REFLEXION**

### **1. UNE ENTREPRISE EN CROISSANCE**

Lorsqu'on analyse le processus d'action sur le contexte organisationnel dans le cas de la SOCIETE PHARMACEUTIQUE, on se trouve confronté à une problématique particulière : comment accompagner et gérer une stratégie de croissance.

En effet, en l'espace de quatre ans, l'entreprise a été conduite à fortement augmenter sa capacité de production avec l'extension de l'usine de Reims et les effectifs de la firme ont doublé sur la période. En ce qui concerne les résultats, le C.A., inférieur à 500 millions de FF en 1985 doit atteindre un milliard de FF à l'horizon 1992.

Dans ce cadre de croissance soutenue durant une période de temps brève, il est apparu opportun à la Direction de planifier d'une part un schéma de développement tout en lui intégrant un dispositif d'intervention sur le contexte organisationnel. Cette évolution s'est caractérisée par le passage d'un stade de gestion peu formalisé qu'"autorisait" la taille de PME vers celui d'une structure plus formalisée. Aux répartitions parfois un peu floues des tâches et aux investitures multiples - "Tout le monde faisait un peu tout" - s'est substitué un organigramme renforcé établi autour de directions étoffées avec une formalisation beaucoup plus grande. Par ailleurs, de nouveaux services ont vu le jour alors qu'une politique de communication s'est développée et que de nouvelles méthodes d'évaluation et de rémunération ont finalisé et clarifié les récentes règles du jeu.

Dès lors, si l'on reprend les descriptions des changements organisationnels décrits lors de la seconde partie, force est de constater qu'ils présentent une importante cohérence interne. Ils participent tous d'une même démarche visant à formaliser, à clarifier les rôles ainsi qu'à établir des règles et des nouveaux mécanismes de coordination.

Cette démarche vers un "plus d'organisation" se retrouve évidemment chez toutes les firmes qui connaissent une phase de montée en puissance. Cependant, le trait saillant dans le cas de la SOCIETE PHARMACEUTIQUE est la rapidité avec laquelle l'entreprise a dû faire face à un mouvement d'accélération lié à la décision stratégique de lancer plusieurs nouveaux produits.

Le cadre dans lequel a eu lieu cette mutation dans la SOCIETE PHARMACEUTIQUE s'appuyait sur un fort imaginaire organisationnel reposant sur les concepts de "petite famille", "monde où tout le monde se connaît, où chacun fait un peu tout" et les thèmes de "convivialité", de

"solidarité". Ainsi, chaque salarié se trouvait être le vecteur d'un ensemble d'images à la fois sécurisantes et valorisantes qui influençaient au moins partiellement son comportement, ses façons de travailler et de communiquer, son attachement à l'entreprise. Cet imaginaire allait être confronté à une croissance rapide des effectifs et aux changements dans les paramètres organisationnels formels que nous avons évoqués ci-dessus. Si d'une part, cet imaginaire risquait d'être à l'origine de freins et de blocages de la part des membres de l'organisation face aux changements introduits, il était cependant porteur de valeurs que la Direction souhaitait préserver. Le problème qui se posait était donc d'assurer une relative continuité et de maintenir ce qui faisait la spécificité de l'organisation - sa convivialité, son esprit d'équipe solidaire .... - dans une phase d'importantes mutations. Il s'agissait en effet de conserver les "dispositions mentales" qui apparaissaient comme un atout et d'amener les nouveaux entrants à les partager. C'est ainsi que peut s'analyser la décision d'accompagner les changements de structures, d'évolution des systèmes de décision et d'information, la modification des politiques du personnel par la mise en place d'un Projet d'Entreprise. De façon plus générale, la démarche suivie dans laquelle le Projet d'Entreprise s'intègre relève d'une tentative de gestion du symbolique qui s'articule autour d'un nouvel aménagement de l'espace, de déjeuners mensuels du PDG avec ses cadres, de la remise de Trophées ....

Ainsi, face à un problème clairement défini - "gérer la croissance" - la Direction Générale ne s'est pas contentée d'agir sur les aspects formels de l'organisation (division du travail, définition de règles, de mécanismes de coordination .... ) mais a cherché à orienter l'imaginaire partagé, de façon à préserver les valeurs dans une phase d'expansion. C'est à ce titre que l'on peut parler à propos du processus présenté en seconde partie de "changement global", c'est-à-dire d'un large éventail de modifications organisationnelles présentant comme caractéristique une forte cohérence interne.

## **2. LE ROLE DU CONTRAT D'ENTREPRENDRE**

Le Projet d'Entreprise fut baptisé Contrat d'Entreprendre et intervenait dans une double finalité. D'une part, il articulait l'essentiel du processus mis en oeuvre, de l'autre, il signifiait en tant que produit, la volonté de traduire dans les faits la démarche souhaitée.

Le processus d'élaboration retenu fut largement participatif : chaque membre de l'entreprise fut impliqué dans au moins l'une des phases qui ont ponctué l'élaboration du Projet. L'idée fondatrice de cette démarche reposait sur l'appropriation par le personnel des idées qui sont ressorties.



En outre, pour encore favoriser la communication et lever les points de blocage, la phase dite des "Missions Internes" avait pour but de clarifier les relations interpersonnelles et professionnelles entre les différents services et d'aider à résoudre les problèmes de cloisonnement qui commençaient à se poser dans l'entreprise. Par ailleurs, au cours de l'élaboration du Contrat, il fut demandé à chaque service de définir ses "actions contributives", c'est-à-dire autant d'engagements visant à améliorer le fonctionnement de l'équipe, en cohérence avec les "valeurs souhaitées" définies au préalable.

De plus, au-delà du processus d'élaboration du Projet, le relais fut assuré par l'opération "Trophées" et par la définition d'indicateurs reliés directement aux valeurs du Contrat d'Entreprendre.

Enfin, le Projet a servi de référence dans la définition des changements ultérieurement introduits. Ainsi, les entretiens d'évaluation ont été baptisés "Contrats d'Entreprendre Individuels".

En conséquence de ce parti-pris participatif, les enquêtes effectuées au Siège, à l'usine ou auprès du Réseau, révèlent que le Contrat d'Entreprendre est bien connu par l'ensemble du personnel. Les principales idées abordées ont été retenues et les personnes interviewées s'expriment largement sur les finalités du Contrat. De plus, les gens ont intégré dans leur vocabulaire un certain nombre de termes et expressions contenus dans le Projet d'Entreprise et qu'ils réutilisent de manière assez naturelle.

Si nous aborderons de nouveau par la suite les difficultés auxquelles s'est trouvée confrontée la démarche du Contrat d'Entreprendre, il importait de souligner dès à présent, le rôle détenu par le Projet comme élément structurant du processus de changement. Or, un homme plus particulièrement a contribué à donner l'impulsion nécessaire à la mise en oeuvre de ce Projet, il s'agit du PDG de l'entreprise.

### **3. LE ROLE DU PDG**

Laurent C. apparaît en filigrane sur la plupart des modifications introduites et ce, dès leur origine. C'est lui qui a mené la négociation avec la division Pharmacie Internationale pour débloquer les ressources nécessaires au développement d'une stratégie d'expansion dans la filiale française. En effet, en 1984/1985, la Branche Pharmacie du groupe chimique avait conduit une réflexion globale destinée notamment à redéfinir les marchés et les produits - c'est-à-dire les classes thérapeutiques - sur lesquels elle allait concentrer ses efforts. L'enjeu était majeur pour les filiales puisqu'il s'agissait d'aboutir à la centralisation de la production pour des gammes entières de produits dans un nombre limité de "pays sources", de façon à réaliser des économies d'échelle, ces pays se voyant confier la responsabilité de

l'approvisionnement d'une zone géographique.

Ainsi, la négociation menée par la Direction de la SOCIETE PHARMACEUTIQUE France conduisit à faire de cette entité le fournisseur de la Belgique, de l'Italie et de l'Allemagne pour plusieurs nouveaux produits. La première implication directe fut la croissance des effectifs et le développement des moyens de production.

En outre, Laurent C. a joué un rôle moteur dans le lancement du Projet d'Entreprise. Il en fut le principal artisan lorsque, pendant six mois, il entreprit de convaincre le Comité de Direction de l'intérêt que présentait ce type de démarche. Il s'impliqua également dans le processus d'élaboration du Contrat d'Entreprendre et fut l'un des principaux ambassadeurs de celui-ci lorsqu'il s'est agi de le diffuser dans l'entreprise. D'autre part, les idées qu'il exprimait de manière claire s'appuyaient sur un ensemble de traductions concrètes articulées notamment autour de la création d'une Direction des Relations Humaines et d'un Directeur du personnel nouvellement recruté. A partir de cette entité, il devenait possible de lancer une politique du personnel qui innoverait sur le terrain de la formation professionnelle, de la promotion, de l'évaluation des postes et de la rémunération des salariés en cohérence avec des objectifs clairement identifiés.

Cette capacité à transmettre une vision ambitieuse et valorisante a confié à Laurent C. un rôle symbolique important.

En effet, lors des enquêtes réalisées, il est apparu que, pour de nombreux salariés rencontrés, le Contrat d'Entreprendre et la stratégie de croissance étaient intrinsèquement associés à la personne du PDG. A ce titre, leur adhésion était largement liée à la confiance qu'ils avaient en cet homme, confiance renforcée chez certains par l'admiration qu'ils ressentaient face à la capacité d'impulsion et d'innovation du Directeur.

Ainsi, il apparaît que le PDG a assuré un rôle de locomotive dans la conduite du processus de changement organisationnel. Fort de cette position, il a mis à l'épreuve son charisme personnel et une grande implication directe pour faciliter l'adhésion du personnel aux modifications décidées. Les salariés ont perçu de la sorte le risque que prenait le Directeur en cherchant à s'identifier à la démarche et pour une partie du moins d'entre eux, cela s'est traduit par une volonté de "jouer le jeu".

#### **4. UN ENVIRONNEMENT FAVORABLE**

Il convient pour saisir la spécificité du cas de la SOCIETE PHARMACEUTIQUE, de garder à l'esprit que l'action sur le contexte organisationnel a pris place dans le cadre d'un environnement favorable, du

point de vue du marché dans lequel cette entreprise évolue. En effet, la firme se lance dans une stratégie de croissance, avec un projet de développement ambitieux. L'enjeu est important puisqu'il s'agit de lancer plusieurs nouveaux produits offrant des vertus thérapeutiques accrues par rapport aux produits existants. L'objectif est ainsi d'améliorer les parts de marché en appliquant une stratégie de volume, relais d'innovations médicales. Les défis se posent en termes de dynamisme commercial et de capacité de production.

En revanche, les deux autres entreprises étudiées se trouvent dans une situation assez différente. La SOCIETE HYBRIDES voit ses principaux marchés entrer dans une phase de maturité, voire de début de déclin pour ses métiers de base. La COMPAGNIE DES PETROLES, quant à elle, est confrontée à une stagnation ou parfois même à une diminution de la consommation de produits pétroliers, doublées d'une concurrence intensifiée. Les deux entreprises étaient par ailleurs relativement peu préparées à faire face à ces évolutions majeures de leur environnement.

De la sorte, le contexte globalement favorable que connaît la SOCIETE PHARMACEUTIQUE a sans doute facilité la motivation du personnel et l'acceptation des innovations organisationnelles. Il est clair que lorsque les défis s'expriment en termes de doublement du C.A et que la question essentielle se résume à organiser les facteurs de la croissance, le personnel accepte plus facilement de réfléchir et de s'impliquer sur les mesures permettant de gérer "la réussite".

En contrepartie, les changements à introduire ne revêtent pas pour le personnel un caractère d'urgente nécessité. En effet, les problèmes ne se sont pas posés dans le cadre d'une intervention d'urgence, d'une mobilisation massive des énergies pour faire face à la question de la survie de l'entreprise. Les métaphores récurrentes lors des entretiens reposent davantage sur le thème de la construction de l'avenir que sur la lutte pour sauver l'entreprise.

### **5. LE PROBLEME DU RELAIS HIERARCHIQUE**

Le Projet d'Entreprise était porteur d'une idée-force, d'un axe fondamental devant orienter les rapports interpersonnels dans l'entreprise afin d'insuffler une dynamique nouvelle. Il s'agissait d'affirmer la volonté de développer dans l'entreprise un management participatif, un modèle de gestion dans lequel chaque service serait à l'écoute des attentes des autres, où chaque supérieur entretiendrait avec ses collaborateurs des différents niveaux hiérarchiques des relations fondées sur une confiance réciproque et sur un dialogue permanent. Il serait pour autant erroné d'avancer que cette communication n'existât pas dans l'ancien mode de

management. L'innovation réside davantage dans le fait que ces échanges se trouvent érigés au rang de priorité et d'objectif dans le Contrat d'Entreprendre.

Or, nous avons souligné qu'une partie au moins du CODIR avait manifesté quelques réticences vis-à-vis de la démarche envisagée et qu'"il avait fallu les convaincre".

Par ailleurs, les enquêtes réalisées ont mis en évidence le sentiment exprimé par certains que le Projet avait abouti à des résultats mitigés. Ainsi, une partie des personnes interviewées font ressortir l'idée que certains supérieurs, parfois placés à des niveaux élevés dans la hiérarchie, continuent à prendre des décisions ou plus généralement adoptent des comportements que ces mêmes personnes jugent en désaccord avec les valeurs du Contrat d'Entreprendre. Pour recouvrir ce type de contradiction, la rhétorique a fréquemment recours à la traditionnelle dichotomie entre "le dire et le faire". Certains supérieurs reprennent à leur compte, dans le langage qu'ils tiennent, les thèmes, les mots du Projet mais sont loin de les appliquer eux-mêmes.

Il en résulte alors une forme de frustration que nous fournit l'exemple des Contrats d'Entreprendre Individuels. Innovation majeure dans l'estimation des performances de chacun, cet outil apparaît biaisé par le fait que certains évaluateurs ne jouent pas vraiment le jeu, comme ce fut le cas pour cette expérience rapportée d'un chef de service qui aurait fixé des objectifs trop ambitieux à ses collaborateurs de manière à maintenir intacte sa marge d'arbitraire dans un espace d'appréciation resté vierge.

Au-delà de l'anecdote, et peu importe que les objectifs aient été en vérité irréalistes, ce qui semble plus grave réside dans le fait que certains évalués ont le sentiment qu'ils le fussent, et qu'ils ne les aient pas discutés avec leur supérieur. La personne qui n'a pas confiance dans son responsable hiérarchique et qui pense que celui-ci n'applique pas les orientations fixées par la Direction Générale risque de développer un sentiment de défiance vis-à-vis des changements que l'on cherche à introduire. Il se produit alors un phénomène de propagation du sentiment de défiance, parti du supérieur hiérarchique pour affecter ses subordonnés.

## **6. LES EFFETS INEVITABLES DE LA CROISSANCE**

L'élaboration du Projet d'Entreprise a pour finalité objective d'explicitier les "valeurs partagées" par les membres de la SOCIETE PHARMACEUTIQUE. Cela apparaissait comme une nécessité à l'heure où l'homogénéité culturelle semblait compromise par l'élargissement de la communauté que formait l'entreprise. En effet, il s'agissait d'une société d'environ 350 personnes où l'ancienneté importante permettait aux gens de bien se

connaître. Il en résultait de multiples échanges informels, des contacts faciles, une bonne circulation de l'information et surtout tout un ensemble d'images partagées où l'entreprise était représentée comme une petite famille, une maison commune où chacun était solidaire et restait attaché à des valeurs de convivialité et d'entraide.

Or, le doublement des effectifs, a mis à mal ce dispositif sécurisant. D'autre part, comme nous l'avons vu, la croissance s'est accompagnée d'un effort pour structurer l'organisation, d'un degré de formalisation supérieur encadrant la position de chacun. Les différentes fonctions des individus et des services ont été définies de manière plus spécifique. Dès lors, une conséquence évidente s'est imposée : un éclatement de la cellule communautaire, une atomisation et une différenciation accrue et comme résultante, des problèmes de cloisonnement entre services et parfois entre individus ( les anciens et les nouveaux).

Parmi les personnes rencontrées, une majorité s'est exprimée sur le thème des changements associés à la croissance. Pour certains, parmi lesquels on retrouve des salariés à faible ancienneté, ces évolutions étaient inévitables et la croissance est le reflet de la réussite de l'entreprise, elle traduit la réalisation de ses objectifs, elle résume les facteurs de progrès. Pour d'autres en revanche, la croissance est liée à un imaginaire négatif, elle représente une rupture avec la bonne ambiance antérieure qu'ils expriment avec nostalgie.

Sur ce point, le Contrat d'Entreprendre qui devait jeter les bases d'une nouvelle unité, ne semble pas avoir pleinement porté ses fruits. Les anciens continuent à raisonner en termes de césure historique, distinguant un avant et un après bien différent, alors que chez les nouveaux ne se fait pas ressentir le même besoin d'acquérir une identité commune.

En ce sens la croissance a marqué un changement malgré la volonté de continuité contenue dans le Projet.

## **LA COMPAGNIE DES PETROLES**

### **INTRODUCTION : PRESENTATION DE LA SOCIETE**

Né en 1924, en France, le GROUPE DES PETROLES est aujourd'hui présent dans 75 pays. Avec 550 filiales et participations regroupées, il se place régulièrement parmi les 25 premiers groupes mondiaux.

La COMPAGNIE DES PETROLES est née quant à elle en 1985 de la fusion de la SOCIETE DE RAFFINAGE et de sa principale filiale la SOCIETE DE DISTRIBUTION.

La nouvelle société hérite ainsi :

\* de la SOCIETE DE RAFFINAGE, l'exclusivité du raffinage du groupe en France et la place de premier raffineur français. Elle assure dans ses trois raffineries un quart du traitement national de pétrole brut :

- La Raffinerie de N. est la plus ancienne (1933). Elle fabrique toute la gamme de produits pétroliers. Parmi ses spécialités, on peut citer les lubrifiants et les paraffines qui exigent des installations très complexes.

- La Raffinerie de P. ajoute à la gamme de production énergétique classique la fabrication de quelques produits non énergétiques : bitumes routiers, essences légères et un carburant spécifique, l'essence avion utilisée par l'aviation privée.

- La Raffinerie de F. (1974) est aujourd'hui la plus moderne de France. Orientée à l'origine vers la production de fuels lourds, elle a suivi l'évolution du marché vers les produits légers et s'est dotée à cet effet d'un craqueur catalytique en 1982.

\* De la SOCIETE DE DISTRIBUTION, la COMPAGNIE DES PETROLES a hérité la place de premier distributeur français. Aujourd'hui, elle est présente sur l'ensemble du territoire français à travers 5 Directions Régionales qui doivent lui permettre d'affiner sa politique nationale en fonction des spécificités de chacune des régions.

Depuis 1985, la SOCIETE DE RAFFINAGE et la SOCIETE DE DISTRIBUTION ont connu des modifications majeures dans leurs structures et leurs modes de fonctionnement : fusion des deux sociétés en 1985 pour donner naissance à la COMPAGNIE DES PETROLES, réorganisation de la Branche Distribution, diminution des effectifs, mise en place d'un Projet d'Entreprise, évolution des systèmes d'information et de décision, définition de nouvelles politiques du personnel ....

Avant d'analyser chacune de ces innovations organisationnelles ainsi que leurs interdépendances et leur dynamique, il convient de s'interroger sur les motifs ayant conduit à cette importante redéfinition du contexte organisationnel.

## **I) LES MOTIFS D'UN CHANGEMENT ORGANISATIONNEL GLOBAL**

### **1. LE CONTEXTE EN 1985: LES DIFFICULTES DE L'ECONOMIE PETROLIERE**

En 1985, date à laquelle a été initiée l'opération d'action sur le contexte organisationnel, les principales évolutions du secteur pétrolier - stagnation, voire diminution de la demande, nouveaux entrants, libération des prix ... - ont placé la société dans un environnement hautement concurrentiel, très différent de celui qu'elle avait connu jusqu'alors.

Le secteur pétrolier présente en effet les caractéristiques suivantes :

#### **A) UNE STAGNATION GENERALE DES BESOINS ENERGETIQUES**

Par suite des efforts d'économie d'énergie, d'utilisation rationnelle de cette ressource et du développement de nouvelles capacités de production entrepris après les chocs pétroliers de 1973 et 1979, la France connaît à l'instar d'autres pays industrialisés une stagnation de ses besoins énergétiques.

Ainsi, la consommation totale d'énergie primaire en France augmente très faiblement ( 188 millions TEP en 1983, 192,6 millions TEP en 1988 ) et la part du pétrole est en régression : de 48% en 1983 elle est passée à 43% en 1985.

De plus, l'analyse effectuée en 1985 montrait que deux phénomènes fondamentaux risquaient de se poursuivre dans un grand nombre de pays industrialisés :

\* Une croissance modérée du PIB

Or, seule une très nette reprise de la croissance économique pouvait entraîner dans les années à venir une croissance significative des besoins énergétiques.

\* Une rupture de la corrélation étroite qui existait avant 1973 entre l'augmentation des besoins énergétiques et celle du PIB. Cette rupture devient plus nette à partir de 1980.

Ainsi donc, en 1985, la consommation de produits pétroliers semblait devoir stagner.

## **B) DES SURCAPACITES LOGISTIQUES ET DE RAFFINAGE**

La stagnation de l'économie mondiale et la concurrence des autres énergies ( à cause notamment des prix élevés du pétrole brut ) ont provoqué un déséquilibre entre l'offre et la demande de pétrole. Ainsi en 1984, le monde aura consommé moins de pétrole qu'en 1973 ( 2,78 milliards de tonnes en 1984 au lieu de 2,8 milliards de tonnes en 1979 ).

Ce déséquilibre se traduit par l'existence de surcapacités logistiques et de raffinage qui ne se résorbent que progressivement. La surcapacité des raffineries concerne tous les pays industrialisés malgré de nombreuses fermetures d'usines intervenues au cours des dernières années.

En 1986, on estime que la capacité de distillation opérationnelle du secteur est de 103 millions de tonnes en France pour des volumes réellement traités de 76 millions de tonnes.

En outre, ce phénomène est aggravé par l'implantation de nouvelles capacités de raffinage, notamment au Moyen-Orient ce qui a été à l'origine d'une diminution de la part de l'Europe et des Etats-Unis dans le raffinage mondial, tombée en 10 ans de 54% à 47%.

Dans le domaine de la Distribution, des problèmes de surdimensionnement se posent également.

Par exemple, en France, on a assisté à une réduction du nombre de points de vente - 42000 en 1975, 34600 fin 85 - qui devrait se poursuivre. L'importance de l'allègement des structures déjà effectué rend compte de l'ampleur des surcapacités existantes.

Ainsi, l'ensemble des infrastructures de la chaîne pétrolière, bien qu'elles aient été allégées, sont en 1985 excédentaires par rapport aux besoins présents et prévus.



### **C) DES PHENOMENES SPECIFIQUES A LA FRANCE**

Les éléments qui viennent d'être évoqués ont atteint la France directement. Mais, en outre, des phénomènes spécifiques à ce pays se sont présentés :

#### **\* Un accroissement de la pression fiscale.**

Au cours des années ayant précédé 1985, les impôts et taxes avaient augmenté du fait de l'attitude des pouvoirs publics désireux de favoriser la pénétration d'autres formes d'énergie. Ainsi, sur le supercarburant, les impôts et taxes étaient passés de 2,66 F/litre en décembre 1983 à 3,29F/litre en décembre 1984.

#### **\* La guerre des prix des grandes surfaces.**

Après avoir rendu libre depuis 1981 l'approvisionnement des points de vente existants, les Pouvoirs Publics décident le 31 janvier 1985 de supprimer le prix minimum à la pompe. Cette dernière mesure légalise les possibilités de baisse des prix que les Grandes Surfaces avaient exploité de façon illégale plusieurs mois auparavant.

Le 24 septembre 86, le Conseil ds Ministres annonce toute une série de mesures comme par exemple la levée de l'interdiction de la publicité sur les carburants, la mise à l'étude d'une réforme des modalités de stockage... De manière plus générale, il apparaît en 1985 que la Profession Pétrolière est rentrée dans une phase de dérèglementation.

Cette tendance favorise la guerre des prix menées par les Grandes Surfaces et contribue à expliquer la dégradation de la position des réseaux des Raffineurs-Distributeurs.

Par exemple, la part de marché en Essence+Super des Raffineurs-Distributeurs est passée de 90% en 1980 à 74% en 1984.

Or, la "déconsolidation" du marché intérieur français, c'est-à-dire la part croissante prise par les canaux libres intervient alors que les consommations prévues en 1986/1990 sont en baisse pour l'ensemble des grands produits.

La conséquence directe de cette situation est une intensification de la concurrence.

## **D) DES MARGES COMMERCIALES VULNERABLES**

A partir de 1985, les prix de vente et donc les marges commencent à fluctuer de manière importante. A plusieurs reprises, au cours de l'année 1985, les marges brutes du réseau "intégré", c'est-à-dire l'écart entre les prix affichés hors taxes et les cotations du marché de Rotterdam, ont été inférieures de moitié ou du tiers à la marge moyenne que la Distribution avait connue sous un régime de prix différents en 1984.

Il est donc prévu que les prix et les marges auront tendance à s'aligner sur ceux dont se satisferont les plus compétitifs des opérateurs. Le régime de grande concurrence qui s'instaure ne permettra plus à un opérateur donné de conserver des marges significativement plus importantes que celles du concurrent le mieux placé.

Or, dans la mesure où il apparaît que les distributeurs ne peuvent pas espérer améliorer leur productivité par l'accroissement de leurs ventes globales, ils seraient donc conduits à réduire leurs coûts c'est-à-dire à rechercher des économies de structure et de fonctionnement pour pouvoir survivre.

## **E) LA POSITION DE LA COMPAGNIE DES PETROLES**

L'ensemble des évolutions du secteur pétrolier évoquées affectent la COMPAGNIE DES PETROLES.

Ainsi, dans le domaine du Raffinage, la capacité de distillation opérationnelle de la société est supérieure aux volumes qu'elle traite réellement. La SOCIETE DE RAFFINAGE a vu diminuer les capacités traitées dans ses raffineries parallèlement à la sensible diminution d'activité en France et dans le monde qui vient d'être évoquée.

Entre 1979 et 1984, les quantités traitées par la SOCIETE DE RAFFINAGE ont diminué de plus du tiers, les ventes ayant suivi au cours de la même période une évolution semblable.

En conclusion, l'environnement de la société est devenu de plus en plus **complexe et concurrentiel**. En 1985, la COMPAGNIE DES PETROLES est confrontée à l'**aggravation des contraintes** évoquées et a vu sa position se détériorer.

## **2. DIAGNOSTIC INTERNE**

### **A) DES STRUCTURES LOURDES ET CENTRALISEES**

Les structures de la la SOCIETE DE RAFFINAGE et de la SOCIETE DE DISTRIBUTION en 1985 avant la fusion se caractérisaient par une importante lourdeur.

La ligne hiérarchique est longue - il y a un véritable empilement de niveaux hiérarchiques - et le poids de la hiérarchie considérable.

Les tâches sont généralement marquées par une forte spécialisation et un degré de formalisation élevé.

Les principaux mécanismes de coordination sont la standardisation des procédés et la supervision directe : les règles et les procédures jouent un rôle essentiel et les informations ont tendance à circuler verticalement le long de la ligne hiérarchique.

Ces structures adaptées à un environnement relativement stable et donc prévisible se révèlent dysfonctionnelles dans un environnement devenu de plus en plus concurrentiel et turbulent.

En effet, le poids de la hiérarchie et des règles est à l'origine d'une centralisation des décisions à deux niveaux :

\* Dans une unité donnée, les décisions sont prises par le supérieur situé au sommet de la pyramide.

\* Les différents établissements se voient retirer une partie de leur pouvoir de décision au bénéfice du siège : on parle même à l'époque d'"omniprésence du siège".

De plus, le caractère très pyramidal de la structure ainsi que la spécialisation marquée des tâches posent des problèmes de cloisonnement entre les différents services : chaque service connaît mal les autres et les échanges sont insuffisants.

Ainsi donc, les structures en place en 1985 présentent un certain nombre de faiblesses. Il apparaît en effet que l'information circule mal : verticalement à cause du nombre élevé de niveaux hiérarchiques et horizontalement à cause des cloisonnements.

Par ailleurs, ces structures ont tendance à diluer les responsabilités, freiner les initiatives et à limiter l'autonomie des différents acteurs.

De manière générale, les modes de fonctionnement des structures de la SOCIETE DE DISTRIBUTION et de la SOCIETE DE RAFFINAGE peuvent en partie être assimilés à un système de type bureaucratique. Or, l'évolution rapide de l'environnement des deux sociétés marquée, nous l'avons vu, par

une intensité concurrentielle accrue, une turbulence plus grande.... conduit à mettre en évidence les limites de ces structures : la centralisation excessive, l'existence de cloisonnements importants, le manque d'autonomie et de délégation sont à l'origine d'une capacité de réaction et d'adaptation insuffisante. Or, ces dernières se révèlent indispensables compte-tenu des changements survenus dans le secteur d'activité des deux sociétés.

Ainsi, en 1985, les structures des deux sociétés semblent inadaptées.

### **B) UNE CULTURE D'ENTREPRISE INADAPTEE**

Un diagnostic effectué en 1985 par deux cents cadres de la SOCIETE DE DISTRIBUTION et de la SOCIETE DE RAFFINAGE sur lequel nous reviendrons par la suite avait contribué en partie à mettre en évidence les faiblesses des structures et modes de fonctionnement des deux sociétés que nous avons analysés dans la partie précédente.

Par ailleurs, une réflexion sur ce qui faisait la spécificité de la SOCIETE DE RAFFINAGE et de la la SOCIETE DE DISTRIBUTION avait été menée et avait permis de faire ressortir certains traits de ce que l'on peut appeler la culture des deux organisations.

L'analyse des différents rapports issus de cette réflexion ainsi que des entretiens effectués en 1988-1989 avec un grand nombre d'anciens de la SOCIETE DE RAFFINAGE ou de la SOCIETE DE DISTRIBUTION nous ont permis de mieux comprendre ce qui fondait la spécificité des deux sociétés et les problèmes que posait l'imaginaire organisationnel c'est-à-dire l'ensemble des images et représentations véhiculées par les membres de l'organisation sur celle-ci.

Une partie de ces représentations trouvent leur origine dans l'histoire des deux sociétés. Après la première guerre mondiale, le gouvernement français a récupéré des gisements pétroliers situés dans des pays du Moyen-Orient sous domination allemande. Il a donc été décidé de créer des sociétés pétrolières pour exploiter ces gisements et c'est ainsi que le GROUPE DES PETROLES est né. Par la suite, la nécessité de raffiner les produits bruts a donné naissance à une société de Raffinage : la SOCIETE DE RAFFINAGE.

Les produits issus du Raffinage étaient vendus par différentes petites sociétés de Distribution. A la fin des années 50 on a décidé d'intégrer la distribution et de créer la SOCIETE DE DISTRIBUTION résultant du regroupement de plusieurs petites sociétés afin de mieux organiser la distribution des produits raffinés.

L'histoire des deux sociétés joue un rôle important dans la constitution de

## La Compagnie des Pétroles

l'imaginaire organisationnel.

En effet, leur vocation de départ n'était pas une vocation commerciale. En particulier, le but de la Distribution était d'"écouler" les produits du Raffinage.

De plus, les deux sociétés exerçaient un monopole délégué et avaient de ce fait une obligation de service public.

Le principal enjeu était de négocier le mieux possible la marge que les Pouvoirs Publics accordaient au GROUPE DES PETROLES pour rémunérer son activité.

Le GROUPE se caractérisait donc par un "Esprit Service Public" marqué par un grand souci de l'intérêt général où les gens, dans le cadre d'une structure pesante, font bien leur travail mais dans l'ignorance de la notion de concurrence.

Ainsi, un cadre affirme:

*" Lorsque je suis rentré dans le GROUPE DES PETROLES, j'avais l'impression de me trouver dans un établissement public à caractère industriel et commercial".*

Dans le GROUPE DES PETROLES, on *"fait carrière"*, les gens sont en général *"attachés à la maison"*, c'est une *"grande famille qui protège ses membres"*

*"Si quelqu'un fait une erreur, on essaiera de comprendre pourquoi, on lui laisse sa chance".*

La société est vécue comme protectrice et éternelle : le GROUPE DES PETROLES, *"c'était l'empire romain qui avait le privilège de l'éternité"*, une société qui *"faisait partie du minéral"*, qui *"défie le Temps, les lois du marché"*.

La culture du GROUPE DES PETROLES valorise également le respect des lois, de la hiérarchie. Celui qui réussit, c'est celui qui sait se plier à l'ordre établi, qui respecte les règles.

Ces valeurs sont à l'origine de comportements conservateurs, d'une certaine peur de l'innovation.

Très souvent, la société est évoquée par ses membres comme la *"vieille dame d'Auteuil"*. Cette expression fait référence à une certaine image d'élégance ( Auteuil où se situait l'ancien siège est un quartier "chic" ) : une société où les préoccupations monétaires ne sont pas prédominantes.

L'adjectif "vieille" quant à lui renvoie aux comportements "traditionnels" et peu innovateurs évoqués plus haut.

Enfin, cette appellation dénote un attachement certain des membres à leur organisation.

Or, les évolutions de l'environnement - les chocs pétroliers, la libération des prix, l'apparition d'une concurrence sévère ... - ont progressivement rendu cette culture inadaptée, dysfonctionnelle.

*"On a tout de suite eu conscience que c'était s'adapter ou mourir."*

*" On s'est rendu compte qu'on était une entreprise biologique comme toutes les autres."*

### **C) DES POLITIQUES DU PERSONNEL NON MOTIVANTES**

La gestion du personnel se caractérise par une volonté de garantir la sécurité de l'emploi et d'éviter tout problème social. Elle relèverait même pour certaines personnes d'"une politique sociale paternaliste".

Par ailleurs, les augmentations et les promotions auraient tendance à être fonction de l'ancienneté.

De manière générale, les principales critiques adressées à la gestion du personnel sont de ne pas être suffisamment discriminante et motivante : elle ne prendrait pas en compte les performances individuelles et serait marquée par l'absence de sanctions.

Ainsi donc, la Politique du personnel serait dans une certaine mesure cohérente avec les structures et les modes de fonctionnement de la société caractérisés par un faible degré de responsabilisation et de délégation. Or, cette gestion du personnel peu impliquante, voire même démotivante présente des limites certaines dans l'environnement plus complexe et concurrentiel qu'est celui de la firme au début des années 80.

## II) L'ACTION SUR LE CONTEXTE ORGANISATIONNEL

A partir de 1985, la COMPAGNIE DES PETROLES a entrepris une importante démarche de refonte de ses structures, de ses systèmes de gestion, de sa politique du personnel...

Il est possible de parler d'une démarche organisée d'action sur le contexte dans la mesure où elle résulte d'une prise de conscience chez les cadres dirigeants du caractère inadapté de celui-ci.

L'analyse des documents élaborés en 1984-1985-1986 montre le développement d'une réflexion sur les problèmes d'inadaptation du contexte organisationnel.

Ainsi un document élaboré en 1985 précise: *" Il faut rechercher une organisation plus performante et bien adaptée à l'environnement des deux sociétés qui en tout état de cause sont condamnées à se transformer".*

Un autre, datant de 1986 indique: *"la COMPAGNIE DES PETROLES FRANCE doit continuer à rechercher l'organisation la mieux adaptée aux conditions rapidement évolutives du marché."*

Par conséquent, l'ensemble des évolutions qui seront analysées dans cette partie se présentent comme un ensemble relativement cohérent.

Cela dit, elles n'étaient pas toutes inscrites dès le départ dans un schéma préétabli.

De plus, elles peuvent présenter des incohérences ponctuelles réelles ou perçues que l'on s'efforcera de mettre en évidence.

Les points suivants seront successivement évoqués :

- \* L'évolution des structures
- \* La mise en place d'un Projet d'Entreprise
- \* Les modifications introduites dans les systèmes d'information et de décision
- \* L'évolution des politiques du personnel.

L'identification de quatre catégories de changements organisationnels relève d'un souci de clarté dans l'exposé des changements relativement complexes qui ont été progressivement introduits mais ne rend pas nécessairement compte de la chronologie des opérations. On s'efforcera donc de préciser à chaque fois l'ordre des modifications organisationnelles effectuées et d'analyser leurs interactions éventuelles ainsi que la dynamique générale du processus de changement.

## **1. L'EVOLUTION DES STRUCTURES**

### **A) LA FUSION DE LA SOCIETE DE RAFFINAGE ET DE LA SOCIETE DE DISTRIBUTION**

Cette fusion intervenue en 1985 a constitué le point de départ du processus de changement organisationnel. Avant d'analyser dans le détail les principales conséquences que cette restructuration a eu sur les structures, il semble intéressant de préciser les objectifs qui étaient poursuivis.

#### **A-1) Les objectifs de la fusion**

Les raisons de la fusion entre la SOCIETE DE RAFFINAGE et la SOCIETE DE DISTRIBUTION procèdent directement de l'aggravation des contraintes qui pèsent sur la société.

La fusion devait permettre de :

#### **\* Supprimer les superpositions de responsabilités.**

Il y avait en effet une forte duplication des fonctions entre la SOCIETE DE DISTRIBUTION et la SOCIETE DE RAFFINAGE:

- Le siège de la SOCIETE DE RAFFINAGE comportait 1500 personnes; celui de la SOCIETE DE DISTRIBUTION, un millier environ. Dans les deux sociétés, il y avait une Direction des Ressources Humaines, une Direction Financière, un Secrétariat Général.

- On constatait par ailleurs une duplication des structures commerciales dans la mesure où la SOCIETE DE DISTRIBUTION n'avait pas le monopole de la distribution des produits de la SOCIETE DE RAFFINAGE sur le territoire français.

En effet, la SOCIETE DE RAFFINAGE disposait d'une structure propre de commercialisation de produits aux industriels qui était relativement importante puisqu'elle intégrait 200 personnes environ.

**\* Renforcer l'optimisation du choix des canaux de vente** dans un marché en récession et faciliter la présentation à une même clientèle d'une gamme étendue de produits et de services grâce à l'intégration des forces de vente des deux sociétés.



\* **Acquérir une meilleure maîtrise de l'équilibre** entre approvisionnement en bruts ou produits, raffinage et commercialisation afin d'améliorer la capacité de réaction et d'assurer une efficacité supérieure.

En synthèse, les principaux objectifs poursuivis par le Fusion des deux sociétés étaient **un allègement des structures et une meilleure cohérence** dans la politique commerciale.

## **A-2) L'organisation de la société fusionnée**

Il ne s'agit pas ici de retracer de façon extrêmement détaillée le passage des deux organigrammes à un seul - celui de la COMPAGNIE DES PETROLES - mais de tenter de comprendre les principes de base de la réorganisation et de voir dans quelle mesure celle-ci devait effectivement permettre de répondre aux objectifs poursuivis.

Il convient de noter dès maintenant que la fusion rendue effective au premier janvier 1986 avait été préparée pendant près de deux ans.

Cette fusion n'a pas touché de manière équivalente les différents services. Elle a essentiellement concerné les deux sièges sociaux et les structures régionales de la Distribution.

### Caractéristiques de la nouvelle organisation

Les principales caractéristiques de la nouvelle organisation mise en place sont les suivantes :

#### **\* Une structure par grandes activités**

Les activités de la SOCIETE DE RAFFINAGE et de la SOCIETE DE DISTRIBUTION sont reclassées en un certain nombre de directions opérationnelles et fonctionnelles.

Cinq Directions Opérationnelles ont ainsi été créées:

- la direction Production qui supervise les trois raffineries
- la direction Technique
- la direction Construction
- la direction Logistique- Approvisionnement
- la direction Distribution.

## La Compagnie des Pétroles

Elles seront assistées par trois Directions Fonctionnelles : Relations Humaines, Informatique, Secrétariat Général.

### **\* La création d'une nouvelle Direction: la Direction Logistique-Approvisionnement**

La fusion est en effet à l'origine d'une nouvelle Direction Opérationnelle chargée d'ajuster en permanence les besoins de la Distribution et les ressources : elle constitue l'un des outils de type structurel par lequel la COMPAGNIE DES PETROLES tente d'accroître ses capacités de réaction.

Cette Direction est donc chargée de rechercher à tout moment le meilleur ajustement entre les possibilités de Production et les besoins de la Distribution, entre les approvisionnements en brut et les achats de produits, entre les exportations de produits et les ventes supplémentaires sur le marché intérieur.

La DLA assure de manière intégrée un rôle qui était partagé entre la Direction Production de la SOCIETE DE RAFFINAGE, la Direction Commerciale de la SOCIETE DE RAFFINAGE ("Logistique et Opérations avec l'étranger" ) et la Direction Exploitation de la SOCIETE DE DISTRIBUTION. C'est ce caractère intégrateur qui devrait permettre à la société issue de la fusion de mieux ajuster les niveaux d'activité des différents stades du processus d'approvisionnement - production - distribution et donc d'être plus efficace et réactive.

### **\* Le maintien d'une structure commerciale par marchés**

Afin de tenir compte des besoins et de la spécificité des clients, il a été décidé de maintenir une structure spécialisée par marchés : Réseau (stations service), Ventes, Industrie, Ventes aux Contractants.

### **\* Un suivi commercial spécifique des affaires Industrie**

Des unités spécialisées rattachées à une Direction Produits ont été maintenues pour certains produits tels les lubrifiants, les bitumes et paraffines dont les clientèles, les canaux de vente et les circuits logistiques présentent des spécificités marquées.

### **\* Le maintien d'une structure à quatre niveaux**

Afin de rester très proche de la clientèle et de s'adapter aux particularités locales tout en permettant au siège d'élaborer, mettre en

## La Compagnie des Pétroles

oeuvre et contrôler une politique d'ensemble, il a été décidé, dans le cadre de cette restructuration de conserver une structure avec quatre niveaux hiérarchiques:

- niveau 1 : vendeurs, conducteurs et chauffeurs
- niveau 2 : districts, antennes et dépôts
- niveau 3 : sièges régionaux
- niveau 4 : siège de la Direction Distribution.

La clientèle Industrie est suivie directement par 37 vendeurs rattachés à la Direction Régionale.

En revanche, l'extrême diffusion de la clientèle Ventes conduit à opter pour le maintien du niveau 2.

### **\* Des allègements ponctuels dans les structures de la Distribution**

La restructuration des réseaux qui avait débuté dès avant la fusion se poursuit : entre la fin 1984 et le début de 1986, le réseau de la société fusionnée diminuera d'environ 10%. La transformation brutale de l'environnement, l'intensification de la concurrence par les prix .... rendent en effet nécessaire une concentration des débits sur un nombre limité de points de vente. La fusion devait donc permettre d'accélérer ce mouvement de rationalisation des structures du réseau.

Par ailleurs, la fusion a été l'occasion d'une nouvelle diminution du nombre de Directions Régionales avec la suppression de la Direction de Tours, partagée au profit des régions limitrophes.

La société fusionnée dispose donc de 7 Directions Régionales.

### **\* De nouvelles Directions Fonctionnelles**

C'est au niveau de ces Directions que les effets "mécaniques" de fusion ont été les plus importants.

Chaque filiale disposait en effet d'un service administratif et financier, d'une Direction de gestion du personnel, d'un service informatique...

Dans le cadre de la fusion, on a assisté à une refonte complète de ces différents services et trois Directions Fonctionnelles uniques ont été mises en place:

## La Compagnie des Pétroles

- Le Secrétariat Général regroupe les fonctions suivantes : Comptabilité, Informatique, Plans-Budgets, Etudes Economiques, Finance, Fonction Juridique, Audit Interne.

- La Direction des Relations Humaines

La restructuration donne lieu à la création d'une DRH comportant deux grands pôles d'activité :

°° un pôle traditionnel à dominante administrative qui regroupe les fonctions : Gestion administrative courante, Retraites, Services Généraux, Service Médical.

°° un pôle à dominante Gestion rassemblant les fonctions suivantes : Gestion prévisionnelle, Formation et Perfectionnement, Relations du Travail.

Ces nouvelles structures doivent en particulier faciliter le développement d'une importante démarche de formation, cette dernière étant destinée à jouer un rôle essentiel dans la réussite de la fusion : la modification des fonctions, l'allègement des procédures, le recours de plus en plus large à la micro-informatique, la nécessité d'obtenir une bonne osmose du personnel des deux sociétés rendent en effet nécessaire le développement d'actions de formation spécifiques pour favoriser l'adaptation et la motivation du personnel.

- La Direction Information.

### La logique de la nouvelle organisation

La fusion doit permettre à la COMPAGNIE DES PETROLES de mieux s'adapter aux évolutions de son environnement et de redresser sa situation en mettant en place une organisation plus performante grâce à :

**\* La création de centres de décision dans les secteurs sensibles.**

Le meilleur exemple est la création de la DLA qui a été évoquée précédemment. De même, la mise en place d'une Division Lubrifiants est destinée à garantir une meilleure cohérence entre la stratégie produits/canaux, l'appréciation des marges et des coûts et la politique de prix.

**\* Le regroupement de centres de décision ou d'aide à la décision actuellement répartis**

Il s'agit d'assurer une meilleure cohérence de la politique commerciale et de supprimer des "trous" de prospection qui existaient en matière de clientèles industrielles.

**\* La simplification et l'allègement des procédures et systèmes de gestion**

Dans le cadre de la fusion, les diverses procédures concernant aussi bien le suivi des mouvements de produits, les systèmes de facturation que les systèmes comptables, budgétaires .... ont été entièrement revues afin de mettre en place des systèmes plus souples et simplifiés susceptibles de favoriser l'allègement des structures.

**\* L'allègement des structures**

Dans la partie descriptive qui a précédé, plusieurs exemples d'allègement des structures à l'occasion de la fusion ont été donnés : les effets mécaniques de la fusion, la fermeture de certains établissements (une DR, des dépôts) , la rationalisation des tâches permettent une diminution des effectifs ( 1200 personnes environ) et favorisent une décentralisation accrue.

Ainsi donc, la fusion intervenue au premier janvier 1986 marque une modification radicale du contexte organisationnel.

Au delà de ses aspects formels - redéfinition des fonctions, des responsabilités, des règles et des procédures - elle est également "porteuse de signification" : elle constitue en effet une contrainte interne qui va obliger les membres de l'organisation à remettre en cause leurs façons de travailler.

La fusion signifie de manière remarquable la nécessité d'un changement général.

## **B) LA REORGANISATION DE LA DIRECTION DISTRIBUTION**

Il est en réalité difficile de savoir dans quelle mesure les deux réorganisations - la Fusion et la Restructuration de la Distribution - étaient inscrites dans une démarche progressive et générale, dans le cadre de laquelle on aurait commencé par la Fusion, avec le projet de remodeler de façon plus fondamentale la branche Distribution par la suite, ou si la

décision de réorganisation de la Distribution a résulté du constat des insuffisances des changements déjà introduits.

Le faible espace de temps qui s'est écoulé entre les deux réorganisations contribuerait à confirmer la première hypothèse. Cependant, il est probable que la décision de restructurer la Distribution procède non seulement d'une logique anticipatrice mais aussi en partie d'une logique émergente résultant des problèmes constatés en 1986 au cours de la première année de fonctionnement des nouvelles structures.

On peut cependant constater dès maintenant que la réorganisation de la Distribution va dans le même sens et accentue les orientations prises lors de la fusion. Dans les deux cas, les changements du contexte organisationnel mis en place tendent vers les mêmes objectifs : allègement des structures, décentralisation et responsabilisation, accroissement de la capacité et de la vitesse de réaction de l'organisation à tous les niveaux.

### **B-1) Modalités d'élaboration de la nouvelle structure**

Dès le début de 1986, quatre groupes stratégiques - Réseau, Ventes, Exploitation et Administration des Ventes - ont été constitués.

Ces groupes étaient chargés de définir l'évolution prévisible de leur activité à moyen terme, de fixer leurs objectifs au regard de cette évolution, d'élaborer les stratégies à mettre en oeuvre pour atteindre les objectifs identifiés et d'esquisser des schémas possibles d'organisation.

Par la suite, le groupe d'étude de l'organisation de la Direction Distribution créé en mai 86 a mis en cohérence les différentes esquisses présentées et a étudié la nouvelle structure, assisté par des groupes d'application définis en juin 86.

La définition de la nouvelle structure relève donc d'une démarche logique, rationnelle qui s'efforce d'organiser l'adéquation d'une partie fondamentale de l'organisation aux évolutions des différentes activités et aux objectifs fixés.

Une autre caractéristique notable de la démarche entreprise est la volonté d'y associer un nombre relativement important de responsables afin en particulier de bénéficier de leur connaissance du terrain, de leur expérience et de pouvoir en conséquence tenir compte dans la réorganisation des spécificités de chaque marché.

C'est ainsi que onze groupes, dits "groupes d'application" furent constitués avec pour mission d'effectuer l'étude détaillée des sujets importants à

traiter dans la restructuration. Une cinquantaine de personnes ont donc participé à l'élaboration de la nouvelle structure.

Dès septembre 1986, cette dernière était présentée à la Direction Générale.

## **B-2) Les grands principes de la nouvelle organisation**

L'organisation mise en place se voulait "plus opérationnelle, plus réactive, plus compacte, plus économique" afin de donner à "des personnels plus confiants en l'avenir, donc motivés, la chance de réussir".

Les principales caractéristiques de la Restructuration de la Distribution sont les suivantes :

### **\* Le maintien d'une structure fondée sur des Directions Régionales mais allégée.**

On a conservé une structure reposant sur des Directions Régionales tout en supprimant deux nouvelles Directions : la DR de Lille et celle de Lyon.

Ces suppressions sont motivées par la nécessité de réduire les coûts fixes associés au fonctionnement d'une DR ainsi que par l'érosion des ventes qui rend possible l'exercice d'activités sur des territoires plus vastes.

Ainsi, les Directions de Lille et de Paris ont été réunies en une seule. De même les Directions de Nancy et de Marseille reprennent chacune une partie de celle de Lyon. On passe donc dans le cadre de cette restructuration de 7 à 5 DR.

### **\* La réduction du nombre de niveaux hiérarchiques**

L'objectif poursuivi est une capacité de réaction supérieure.

*" Quel que soient le bien -fondé et la qualité des décisions prises face à une nouvelle contrainte, elles n'auront d'effet positif que si leur transmission, donc leur application sont rapides : plus tardives, elles deviendront inadaptées car la situation se sera déjà modifiée."*

( Document présentant le projet de réorganisation )

La restructuration s'est donc traduite par la suppression de deux niveaux hiérarchiques :

## La Compagnie des Pétroles

°° Au siège, la Direction Commerciale et la Direction Logistique ont été supprimées et les fonctions essentielles qu'elles assuraient reclassées dans d'autres Directions.

°° En région, le niveau 2 - District Réseau, District Ventes, Antenne Technique - disparaît. Il convient de rappeler ici la structure qui existait auparavant : chaque Direction Régionale était décomposée en Districts qui étaient responsables d'une zone d'activité. Au niveau de chaque District, il y avait un chef de district, une secrétaire ainsi qu'une antenne technique.

A un District donné étaient rattachés des délégués qui rendaient compte de leur activité au responsable du District.

Avec la suppression du niveau 2, les délégués sont désormais directement rattachés au siège de leur Direction Régionale et disposent par conséquent d'une marge d'autonomie supérieure.

### **\* Des fusions d'activité**

Le principe est de regrouper sous une même autorité un plus grand nombre de fonctions afin que les arbitrages soient rendus plus rapidement tout en développant la notion de responsabilité globale.

Ainsi, un certain nombre d'activités ont été fusionnées :

°° L'Activité Réseau ( Ventes dans les stations service ) et l'Activité Technique qui constituait une ligne hiérarchique indépendante de l'activité Réseau, chargée d'entretenir les stations service et d'effectuer les réparations, ont été réunies en une seule activité unique.

Cette fusion devait permettre de dégager des synergies entre le Réseau et le Technique, qui exploitent les mêmes clients, en améliorant la rapidité et l'efficacité des interventions.

°° L'Activité commerciale Ventes chargée d'assurer les ventes auprès de tous les revendeurs et de tous les consommateurs hors Industrie et l'Activité Industrie ( Ventes aux industriels ) ont été fusionnées : elles vendaient en effet généralement les mêmes produits à des clients principalement différenciés par leur taille.

L'une des conséquences directes des modifications introduites est ici une réduction des charges fixes à travers des réductions de postes - près de 800 postes sont en effet appelés à disparaître - et des économies de fonctionnement.

En termes de diminution d'effectifs, la restructuration de la distribution a



eu des conséquences comparables à celles de la fusion qui avait déjà conduit à la suppression de 800 postes environ dans la Branche Distribution.

### **B-3) La mise en place de la nouvelle organisation**

Dès la fin de 1986, un schéma d'organisation approuvé par la Direction Générale était prêt.

Au premier janvier 87, un Groupe d'Application de l'Organisation fut créé. Ce groupe de quatre personnes était chargé de la mise en place de la nouvelle organisation, de la coordination des opérations, de l'établissement des calendriers.

Entre mai et septembre 1987, une première expérience ("présérie") a été menée à la Direction Régionale de Bordeaux. L'idée de départ consistait à tester sur le terrain le projet de nouvelles structures, afin de mieux cerner les problèmes pouvant résulter de ces modes de fonctionnement. Le "laboratoire" a correctement opéré puisqu'il a permis de mettre en évidence les procédures nécessaires au changement de structure.

Ainsi, de septembre 87 à mars 88, la Restructuration a été rendue effective dans l'ensemble des Directions Régionales.

Il convient de souligner ici la rapidité avec laquelle la nouvelle organisation a été élaborée et mise en place compte-tenu de son ampleur : elle s'est en effet accompagnée du départ de 750 personnes et est à l'origine d'un nombre considérable de mutations et de changements de métier. Ainsi, dans l'Activité Ventes, 30% du personnel chargé de l'assistance commerciale est constitué par des personnes qui occupaient auparavant dans les anciennes structures des postes de secrétariat et qui ont dû se reconvertir ce qui impliquait de leur part un effort important d'adaptation.

De même, la réorganisation a eu pour conséquence une plus grande autonomie pour le niveau 1. C'est particulièrement vrai pour les délégués Réseau qui ont désormais des responsabilités en matière de gestion, de suivi technique.

Les délégués qui seront désormais recrutés devront avoir une formation d'école de gestion ( Bac+4 ). Il s'agit donc d'une évolution importante de la fonction de délégué qui voit son domaine d'action s'étendre et ses responsabilités s'accroître.

La nouvelle organisation mise en place se veut donc plus économique (réduction des effectifs, des frais généraux), plus responsabilisante et

enfin plus réactive.

Elle devrait notamment permettre à un client qui demande un prix d'obtenir une réponse en deux heures maximum alors qu'avec les anciennes structures il pouvait attendre jusqu'à deux jours.

Une enquête téléphonique par sondage effectuée à la DR de Bordeaux a donné d'ailleurs des résultats globalement positifs.

#### **B-4) La Convention de la Distribution**

La Convention de la Distribution est étroitement associée à la Restructuration, dont elle devait marquer la fin, et au Projet d'Entreprise de la COMPAGNIE DES PETROLES dont il sera question dans la seconde partie.

Il convient cependant de souligner dès maintenant que le Projet GAGNER a été lancé en 1986 c'est-à-dire en pleine période de restructuration pour la Branche Distribution. Les responsables des différentes DR ont estimé que l'application du projet à la Distribution ne pouvait être lancée qu'à partir du moment où les réorganisations auraient été mises en place.

La Convention poursuivait donc plusieurs finalités :

- D'une part, elle devait permettre de présenter et de faire connaître les Plans Directeurs Régionaux qui constituaient des transcriptions au niveau régional du Projet d'Entreprise général.

- Par ailleurs, la Convention était destinée à marquer une étape. En effet, pendant près de trois ans le personnel de la Distribution avait vécu une période de restructurations - Fusion de la SOCIETE DE RAFFINAGE et de la SOCIETE DE DISTRIBUTION, réorganisation de la Direction Distribution - qui avait été génératrice d'angoisse et d'interrogations. Il était nécessaire de signifier clairement que cette phase de restructuration avait pris fin.

De plus, la Réorganisation s'était accompagnée d'un nombre considérable de mutations à cause en particulier du passage de 7 DR à 5 DR.

La Convention devait également permettre de marquer le démarrage des nouvelles équipes et de faire dialoguer les différentes personnes et activités les unes avec les autres. Or chaque DR comprend entre 250 et 450 personnes fortement dispersées géographiquement. Par conséquent, l'idée, née en septembre 1987, s'est heurtée à des problèmes logistiques et pratiques très importants : il était difficilement envisageable de réunir les 2000 personnes de la distribution à Paris. La solution retenue a été le recours à la vidéo-transmission.

Un cahier de charges fut rédigé et on procéda à la sélection d'une société

de communication spécialisée dans ce type d'évènement.

Quelques mois avant la Convention, une vaste opération fut lancée auprès du personnel. La DRH proposait aux salariés de poser les questions auxquelles ils souhaitaient voir apporter une réponse lors de la Convention, la DRH se chargeant de la sélection à présenter aux différents directeurs appelés à se prononcer.

Si cette présélection avait pour but d'organiser les thèmes à aborder, dans la pratique elle permettait aux responsables de se préparer, ôtant ainsi toute spontanéité aux interventions et leur confiant un caractère quelque peu artificiel.

La Convention de la Distribution eut lieu le 31 mai 1988. Le personnel de chaque région était rassemblé et entrainé en communication avec celui des autres régions et du siège par vidéotransmission, sur écran géant.

Le déroulement de la matinée était composé de films présentant les Plans de chaque DR et les Projets des Directions de Branche du Siège entrecoupés d'interviews des cadres des différentes activités. Le fil rouge (c'est-à-dire ce qui permet d'assurer une cohérence d'ensemble, ce qui tire la séance) était spectaculaire : en direct, on pouvait suivre l'ascension de l'Aiguille Verte par cinq alpinistes, chacun d'eux représentant l'une des DR et portant sur son dos une lettre du nom de la société. Leur arrivée au sommet coïncidait avec la fin de la Convention et on voyait alors se dresser au sommet de la montagne le mot "COMPAGNIE DES PETROLES" constitué par les alpinistes placés côte-à-côte.

Ces images étaient destinées à revêtir une valeur symbolique et renvoyaient au titre de la journée: "Prise directe, l'effort commun pour gagner".

Les intervenants ont d'ailleurs repris ces images dans leurs discours et leurs réponses aux questions posées :

*" On progresse mais c'est difficile.... "*

*" On a atteint un sommet mais il en reste beaucoup d'autres à conquérir."*

Le recours à des images fortes, l'ampleur de la manifestation, la remise à chaque participant d'un badge représentant un alpiniste... autant d'éléments qui peuvent conduire à assimiler la Convention à une sorte de "Grand-Messe". En ce sens, la journée du 31 mai semble participer d'une tentative de gestion du symbolique. Sa portée devait être d'autant plus grande qu'elle n'avait aucun antécédent. En effet, c'est la première fois dans l'histoire de la firme que l'ensemble du personnel de la Distribution se trouve rassemblé.

### **C) LES RESTRUCTURATIONS DANS LES SITES INDUSTRIELS : L'EXEMPLE DE LA RAFFINERIE DE P.**

Les établissements industriels de la COMPAGNIE DES PETROLES avaient entamé d'importantes réorganisations avant même la fusion de 1985.

Ainsi, la Raffinerie de P. a connu au cours des huit dernières années une diminution importante de ses effectifs qui sont passés de 1200 personnes en 1980 à environ 500 personnes aujourd'hui parallèlement à une modernisation de ses équipements.

Par ailleurs, des modifications structurelles ont été progressivement introduites parmi lesquelles on peut citer :

#### **\* La diminution du nombre de niveaux hiérarchiques.**

Ainsi, le poste de contremaître principal a été supprimé : les chefs de quart sont donc directement en relation avec leur responsable de secteur.

#### **\* La fusion de certains services**

Afin de diminuer les frais de fonctionnement et de bénéficier de synergies éventuelles entre certaines activités, des regroupements ont été effectués.

Par exemple, la fusion du service Logistique et du service Approvisionnement a donné naissance au service Transfert. De même, le regroupement de ce dernier avec le secteur Energies dont la charge d'activité est très irrégulière doit s'effectuer en 1990.

#### **\* La mise en place de groupes diagonaux**

Des groupes diagonaux, c'est-à-dire inter-services et inter-hiérarchies ont été constitués.

La mise en place de ces groupes a comme objectif de limiter les cloisonnements et de renforcer la cohérence de l'organisation dans son ensemble en dotant l'édifice de structures diagonales. Ils sont donc destinés à jouer le rôle de mécanismes de coordination et d'éléments d'intégration.

Ainsi, le PAQ 88 dont il sera question ultérieurement a été l'occasion pour mettre en place des groupes diagonaux temporaires ou permanents dont la mission était clairement définie. Chacun devait en effet travailler sur un thème donné comme par exemple : "la valorisation", "la maximisation de la production d'essence", "la communication". Une quinzaine de groupes fonctionnent à l'heure actuelle.

Il apparaît donc que les sites industriels ont également connu des réorganisations importantes mais qui ont été mises en place de manière plus progressive que dans l'activité Distribution pour laquelle l'ensemble des structures ont été remodelées en l'espace de deux ans seulement.

## **2. LA MISE EN PLACE DU PROJET GAGNER**

### **A) LES ORIGINES DU PROJET GAGNER**

#### **A-1) Le Projet de la Raffinerie de P.**

Au sein de la compagnie, la notion de Projet a émergé à la Raffinerie de P.. Au début des années 80 a démarré dans cette raffinerie un important programme d'investissements sous la direction de Jean L. afin de résoudre les graves problèmes de productivité qui menaçaient la survie même de la Raffinerie.

Parallèlement, un programme de réduction des effectifs a été mis en place.

Ces changements impliquaient des évolutions majeures dans les modes de fonctionnement et les styles de management.

Un certain nombre d'innovations organisationnelles ont donc été progressivement introduites dans la Raffinerie.

#### **\* La mise en place des Groupes de Travail Opérationnels (GTO)**

L'introduction des GTO a représenté un premier changement important par rapport au "système militaire et taylorien" qui existait auparavant. Si les sujets étaient imposés par la hiérarchie, les groupes, constitués du personnel de base, se retrouvaient libres d'identifier l'ensemble des solutions possibles à leurs yeux et de choisir celle qui leur semblait être la meilleure.

#### **\* La réalisation d'une étude des comportements et attitudes**

Une étude effectuée par un organisme externe a permis d'analyser les comportements et attitudes en les positionnant par rapport à deux axes -

un axe Satisfaction/Insatisfaction et un axe Réactivité/Passivité - qui définissaient quatre cadrans. Cette typologie a mis en évidence un certain nombre de problèmes. Ainsi, il est apparu que les cadres qui dans l'ensemble se montraient satisfaits, significativement plus satisfaits que la majorité du personnel, étaient relativement peu réactifs. Or, pour une stratégie de changement, il était indispensable de disposer de personnes capables de jouer un rôle moteur.

Cette étude a donc abouti à la constitution de groupes de réflexion dont la finalité était de sensibiliser les cadres à l'évolution de la profession et à la nécessité de mettre en oeuvre une stratégie de changement.

### **\* L'introduction des cercles de qualité**

La décision de lancer des cercles de qualité a été prise par Jean L. En octobre 1984, le Président de l'AFCEQ s'est rendu à la Raffinerie de P. pour présenter aux cadres les finalités et la méthodologie des cercles de qualité. Ceux-ci ont donc été mis en place en suivant la démarche classique de l'AFCEQ qui comporte les étapes suivantes :

- Information des cadres
- Création d'un Groupe Diagnostic pour s'assurer de la faisabilité de l'opération
- Mise en place d'un Groupe de Pilotage chargé de la création de cercles de qualité
- Elaboration d'une Charte des cercles de qualité.

Un programme de formation des animateurs fut monté et les premiers cercles commencèrent à fonctionner en juin 1985.

Or, au cours du dernier trimestre de 1984, parallèlement à l'opération d'introduction des cercles, un nouveau Directeur, Monsieur C. , remplace Monsieur L. à la tête de la Raffinerie, ce dernier devenant Directeur des Relations Humaines au Siège.

La vulnérabilité des Raffineries et de la Raffinerie de P. en particulier suscite chez le personnel du site une angoisse généralisée. La question que chacun se pose est la suivante : "Le nouveau Directeur vient-il pour fermer la Raffinerie?"

Par ailleurs, le Groupe de Pilotage des cercles de qualité soulève la question des finalités de ceux-ci.

L'instauration d'un Projet d'Etablissement est apparue au nouveau

## La Compagnie des Pétroles

Directeur comme une réponse possible à ces interrogations.

Deux grandes étapes peuvent à partir de là être distinguées : la phase d'élaboration et la phase de diffusion

### °° Le processus d'élaboration

Le Cabinet E. auquel il avait été fait appel a suggéré trois méthodes d'élaboration du Projet : un Projet élaboré par une personne, un Projet procédant d'une démarche largement participative et le Projet d'une équipe.

C'est cette dernière solution qu'a retenue la Direction de la Raffinerie. Elle lui semblait en effet mieux correspondre à la structure de la Raffinerie et devait permettre de gagner du temps par rapport à une démarche plus participative.

Les membres du Comité de Direction, soit une dizaine de personnes, ont donc travaillé en groupe afin de déterminer selon une grille proposée par le cabinet le dessein, les valeurs et les orientations , ce dernier point correspondant en fait à la définition d'un plan d'action.

Ces étapes se sont déroulées parallèlement à l'établissement des cercles de qualité : entre la fin de 1984 et le début de 1985.

### °° La phase de diffusion

Le Projet élaboré par le CODIR a été présenté au personnel de la Raffinerie en même temps que le projet de cercles de qualité à travers trois réunions. Il est en effet impossible dans une Raffinerie de réunir l'ensemble du personnel en une seule fois.

Au cours de chacune de ces réunions, trois personnes du Groupe de Pilotage ont présenté la Charte des Cercles de Qualité. Le Projet, quant à lui, a été introduit par le Directeur de la Raffinerie.

Ces réunions ont eut lieu en mars 1985. Leur impact n'a pas été évalué de façon précise. Il semblerait cependant, d'après certains Directeurs de la Raffinerie, qu'une partie du personnel n'ait pas très bien perçu les différences qui existent entre Projet et Cercles de Qualité.

Des plaquettes présentant le Projet ont été diffusées en mai 1985.

A partir de là, il est apparu nécessaire de mieux ancrer le Projet d'Etablissement et en particulier de le décliner en plans d'action.

Il convient de noter ici le caractère relativement concret des orientations du Projet de la Raffinerie de P..

Il est en effet articulé autour de quatre principaux thèmes : la Valorisation des produits, la Maîtrise des coûts, la Sécurité et la Qualité.

Nous reviendrons un peu plus loin sur la suite qui a été donnée au Projet de la Raffinerie.

## **A-2) Les stages de formation des cadres de la COMPAGNIE DES PETROLES**

L'idée d'élaborer un Projet d'Entreprise à la COMPAGNIE DES PETROLES est née au cours de ces stages de formation qui avaient été organisés à l'occasion de la fusion.

En 1984, au moment où fut prise la décision de fusionner les deux sociétés - SOCIETE DE RAFFINAGE et SOCIETE DE DISTRIBUTION - , il y avait dans chacune d'elles un Projet de formation destiné au "middle management" appelé "stages de synthèse de mi-carrière". Ces séminaires avaient pour objectif de faire réfléchir les participants à leur rôle, au comportement qu'un manager devait avoir et de les sensibiliser aux problèmes d'animation des hommes.

Dans le cadre de la fusion, des groupes de travail avaient été constitués afin de préparer celle-ci. En particulier, le rapprochement des départements Formation des deux sociétés a favorisé le développement d'un projet de formation mixte intégrant des cadres agés de 35/40 ans et provenant de la SOCIETE DE RAFFINAGE et de la SOCIETE DE DISTRIBUTION.

Il s'agissait d'une formation en deux vagues successives : l'une en 1985 c'est-à-dire avant la fusion a touché 120 cadres, l'autre est intervenue en 1986 et a impliqué 80 cadres .

Cette formation avait pour objectif de favoriser un décloisonnement interne et de développer une connaissance réciproque. En ce sens, elle devait permettre de faciliter la fusion en "mélangeant les cadres".

Le deuxième objectif poursuivi était d'accroître de manière sensible les compétences en management des cadres qui avaient été sélectionnés en fonction de leur potentiel, estimé élevé, d'évolution dans la nouvelle société issue de la fusion.

Deux facteurs sont à l'origine de la décision de doter la COMPAGNIE DES PETROLES d'un Projet d'Entreprise :

### **\* L'expérience de la Raffinerie de P.**

Dans le cadre du premier module de cette formation, des échanges avaient été organisés : lors d'un dîner-débat qui s'est tenu à la Raffinerie de P., on a présenté à des cadres en formation qui étaient en visite la démarche qui y avait été entreprise : mise en place de cercles de qualité, élaboration d'un Projet d'Etablissement ....



Cette démarche a vivement intéressé les cadres en formation et à partir de là, s'est progressivement développée l'idée d'élaborer un Projet pour la COMPAGNIE DES PETROLES.

### \* Une réflexion sur les valeurs

Il est très rapidement apparu intéressant d'instaurer comme fil conducteur des stages une réflexion sur les principales "valeurs" caractéristiques des deux sociétés. Celle-ci a mis en évidence l'existence de valeurs que la nouvelle société voulait voir disparaître et des valeurs nouvelles souhaitables dans le futur.

Ainsi, les groupes de réflexion ont été conduits à identifier des valeurs qui selon eux caractérisaient l'une ou l'autre des deux sociétés ( SOCIETE DE RAFFINAGE ou SOCIETE DE DISTRIBUTION) et qui étaient jugées dysfonctionnelles. Parmi les valeurs le plus fréquemment évoquées, on peut citer :

- ° Le dirigisme, la centralisation
- ° Le formalisme et le respect des normes
- ° Le conservatisme
- ° La prudence
- ° La sécurité de l'emploi .....

Par ailleurs, une série de valeurs nouvelles qualifiées de souhaitables avaient également été identifiées soit par ordre de fréquence de citations :

- ° La créativité, l'innovation
- ° L'esprit d'initiative
- ° La décentralisation
- ° Le dynamisme
- ° La recherche du profit
- ° Le sens commercial
- ° La souplesse d'adaptation .....

Ce travail qui a donné lieu à un document de synthèse a contribué à une prise de conscience progressive du caractère inadapté de certaines "valeurs" compte-tenu en particulier de l'évolution de l'environnement de la firme.

L'idée d'élaborer un Projet d'Entreprise destiné à faciliter l'intégration des deux sociétés et à faire évoluer certaines "valeurs" s'est faite jour progressivement.

Cette idée a été soutenue par Jean L. , Directeur des Ressources Humaines, qui dans le cadre de ses fonctions antérieures comme Directeur de la Raffinerie de P. avait procédé au lancement des cercles de qualité sur le site.

## **B) LE PROCESSUS D'ELABORATION DU PROJET GAGNER**

La réflexion sur les valeurs développée par les 120 jeunes cadres a constitué le point de départ.

Le produit de ces travaux a ensuite été présenté au niveau hiérarchique supérieur constitué par les directeurs et les chefs de département soit environ 70 personnes. Ceux-ci ont pu s'exprimer sur les points d'achoppement. Un questionnaire a alors été élaboré et administré à ces 70 directeurs afin de recueillir leurs avis sur :

\* Leur perception de la culture et des valeurs actuelles de la COMPAGNIE DES PETROLES

\* La façon dont ils pensent que la culture de la société devrait évoluer : valeurs à développer, valeurs à éliminer....

Par ailleurs, les 120 cadres ont reçu comme mission de réaliser des "forages" au niveau de leur service afin de mieux cerner le point de vue et les attitudes de personnes situées à des échelons hiérarchiques inférieurs: employés, contremaitres .... 300 personnes ont ainsi été consultées.

Parallèlement à ces travaux sur les "valeurs" de l'organisation, le Comité de Direction développa une réflexion destinée à définir les objectifs et les principales orientations stratégiques de la COMPAGNIE DES PETROLES pour les années 90.

Les résultats issus des différents groupes de travail et des enquêtes furent présentés au CODIR en utilisant des outils de synthèse et de

## La Compagnie des Pétroles

visualisation ( "carte culturelle").

Ce dernier analysa ces résultats afin :

- \* d'apprécier la cohérence des conclusions des différents groupes
- \* d'évaluer leur compatibilité avec la stratégie et les buts de la firme qui avaient été établis.

A partir de là, le CODIR identifia quatre "valeurs" clé qui devaient fonder le Projet de la COMPAGNIE DES PETROLES :

- Le professionnalisme
- L'innovation
- Le service du client
- L'honnêteté.

### C) LE PROJET GAGNER

Ce Projet est structuré par grandes rubriques:

- ° Un impératif présent : retrouver la rentabilité
- ° Bâtir notre avenir
- ° Nos valeurs
- ° Adapter ensemble
- ° S'impliquer

Les points suivants méritent d'être relevés:

**\* Le Projet débute par une constatation de l'évolution importante de l'environnement de la firme.**

*" .... Notre métier de Raffineur et de Distributeur de Produits Pétroliers a connu plusieurs mutations profondes ...."*

**\* Deux dimensions sont associées dans le Projet : une dimension Valeurs et une dimension Actions Concrètes.**

Les valeurs souhaitées sont explicitées dans le Projet.

*" La personnalité de la COMPAGNIE DES PETROLES , celle qui s'est forgée au cours de son histoire a été analysée avec la participation de 600 personnes. Cela a permis de mettre en évidence notre façon de vivre et de travailler, nos comportements, les valeurs auxquelles nous croyons, en un mot notre identité ..... énonçons les valeurs que nous voulons conserver et développer pour réussir :*

**- PROFESSIONNELS DU PETROLE**

**- NOS CLIENTS SONT NOS PARTENAIRES**

**- RESPONSABILITE ET INITIATIVE**

*..... chacun doit avoir la possibilité de faire progresser la qualité dans son domaine en mettant en oeuvre ses capacités d'initiative et d'innovation ...*

**- L'ETHIQUE."**

Par ailleurs, le Projet intègre également une dimension Actions Concrètes. En effet, des orientations majeures et des lignes d'intervention sont définies. Ainsi, le Projet met l'accent sur les problèmes de rentabilité et de réduction des coûts, avec chiffres à l'appui.

*" la COMPAGNIE DES PETROLES doit en priorité RETROUVER LA RENTABILITE pour assurer son autonomie et redevenir prospère ....*

*... Diverses mesures ont été déjà engagées pour REDUIRE NOS COUTS. Elles permettent d'économiser 500 MF par an. Cet effort doit être poursuivi ..."*

**\* La nécessité de mettre en oeuvre un changement organisationnel de grande ampleur est annoncée dans le Projet.**

*" Adapter en permanence notre organisation à l'évolution de l'environnement :*

*Nous devons continuer à ajuster nos effectifs... Le fonctionnement de l'entreprise doit être fondé sur des politiques claires et connues et sur la délégation des responsabilités au plus près possible de l'action ...*

*Adapter nos systèmes d'information, de gestion, de contrôle ...*

*La bonne gestion des carrières ...*

*Le développement de la communication et du travail en équipe ..."*

Ainsi, l'ensemble des mutations organisationnelles qui ont suivi le Projet telle par exemple la restructuration de la Branche Distribution, analysée dans la partie précédente, ont été annoncées dans le Projet. Celui-ci constitue de ce fait **une référence** pour les changements introduits ultérieurement.

**\* Enfin, le Projet s'efforce de susciter l'identification de tous à l'entreprise et à la réussite de celle-ci.**

*" Ainsi, le succès de la COMPAGNIE DES PETROLES sera notre succès, c'est-à-dire le succès de tous ceux qui, à partir de leur place dans l'entreprise auront su et voulu se mobiliser pour relever les défis du présent et de l'avenir."*

## **D) LA DIFFUSION DU PROJET**

La taille de l'entreprise ainsi que la dispersion de son personnel soulevaient le problème des modalités de diffusion du Projet.

Deux types de support ont été retenus :

- Une plaquette du Projet Gagner qui a été remise en juin 1986 à tous les membres de l'entreprise,
- Un support vidéo présentant le Projet projeté le 20 mai 1986 dans le cadre de la Régie Française d'Espace sur FR3. Ce moyen a été choisi afin de permettre au Président de la société de s'adresser directement à l'ensemble du personnel.

Par ailleurs, une assemblée a réuni le haut encadrement de la firme (300 personnes) pour leur présenter le Projet et préparer sa diffusion par la voie hiérarchique. Ces personnes devaient en effet organiser des réunions au niveau de leurs services respectifs et expliquer les objectifs et le contenu du Projet à leurs collaborateurs.

Enfin, le Président a demandé à chacun des directeurs de la compagnie de définir dans leurs secteurs des Plans Directeurs en tenant compte de leurs objectifs et de leurs problèmes spécifiques. Ces Plans étaient destinés à décliner le Projet global dans les différentes directions en l'adaptant aux spécificités de chacune d'elles. Ils devaient être remis au plus tard un an après.

## **E) L'ELARGISSEMENT DE LA DEMARCHE**

Vers le milieu de l'année 1987, l'état d'avancement des différents plans était différencié. Certaines unités avaient pris du retard telle la Direction Distribution du fait de la restructuration qu'elle était en train de vivre.

A l'heure actuelle, tous les sous-Projets ont été élaborés. Chaque établissement - les trois raffineries et les cinq Directions Régionales - ainsi que chaque direction d'activité - DRH, Secrétariat Général, Direction Industrielle, Direction Distribution, Direction Technique, Direction Logistique/Approvisionnement - est dotée d'un Projet qui lui est propre et cohérent avec le Projet Gagner.

Il n'y a pas eu de consigne donnée concernant l'élaboration de ces Projets et ceux-ci sont différents les uns des autres. Ainsi, certains constituent de véritables plans d'action et présentent des actions concrètes alors que d'autres énoncent des concepts d'ordre général ainsi que l'illustrent les exemples qui suivent :

### **E-1) Le Projet de la Raffinerie de P.**

Dans cette partie, nous avons commencé par présenter la démarche d'élaboration du Projet de la Raffinerie de P. qui a pris fin en mai 1985.

Le problème qui s'est alors posé était le suivant : comment décliner les 4 orientations du Projet - Fiabilité, Valorisation des produits, Sécurité, Coûts - en Plans d'action concrets ?

Le Directeur de la raffinerie, après avoir pris connaissance au cours d'un dîner-débat, de l'expérience de Matra Electronique et des indicateurs d'avancement mis en place par cette firme, a décidé de prendre exemple sur cette démarche et a demandé au CODIR de réfléchir aux indicateurs susceptibles de mesurer la réalisation des plans d'action liés au Projet d'Etablissement.

Huit indicateurs globaux pour la raffinerie ont donc ainsi été bâtis.

Par exemple, l'axe Sécurité est mesuré par deux indicateurs mensuels et cumulés sur l'année : le nombre d'accidents de travail avec arrêt et le nombre de passages à l'infirmerie.

De même, pour suivre la progression de l'axe Fiabilité, deux indicateurs ont été mis en place : le nombre de jours d'arrêt imprévu des installations et l'absentéisme qui traduit la fiabilité humaine.

L'axe Valorisation, quant à lui est suivi par des indicateurs plus élaborés comme par exemple "l'écart de valorisation" de la raffinerie par rapport à

celui d'une "raffinerie type".

L'instauration de ces indicateurs globaux était destinée à sensibiliser le personnel sur l'importance de ces axes et à inciter les différents responsables à s'inspirer de ces thèmes pour bâtir leurs Plans d'action.

La raffinerie est en effet décomposée en neuf départements dont les responsables font par ailleurs partie du CODIR et disposent de ce fait d'une certaine autonomie : chacun est chargé d'établir un rapport mensuel, un budget et un Plan d'action. La démarche adoptée a consisté à convaincre les différents responsables de département de l'intérêt d'intégrer les quatre axes du projet dans leur plan d'action.

C'est ainsi que les thèmes du Projet ont progressivement été déclinés dans chacun des départements entre 1986 et 1988.

Par la suite, le Projet de la Raffinerie de P. a été relayé et renforcé par une autre démarche - la Qualité totale - que nous verrons plus loin.

En synthèse, les principales caractéristiques du Projet sont d'une part sa dimension concrète - ce projet définit en effet quatre axes qui vont servir de référence - et d'autre part, la volonté de mesurer la progression des axes ainsi définis à travers la mise en place d'indicateurs quantitatifs.

Le processus d'élaboration du Projet quant à lui ne relève pas d'une démarche particulièrement participative puisque seuls les membres du CODIR y ont été impliqués. Cependant, une fois le Projet élaboré et diffusé, il semblerait que l'on se soit efforcé de le faire vivre à travers des actions concrètes dont l'initiative était laissée aux différents responsables.

## **E-2) Les Projets de la Distribution**

Lorsque le projet de la COMPAGNIE DES PETROLES a été élaboré, la Branche Distribution entamait la phase de restructuration. Ce n'est donc que vers la fin de l'année 1987 qu'a été défini le Projet de la Direction Distribution. Ce Projet présentait les "Grandes Valeurs" auxquelles le personnel de la Distribution adhéraient. Un questionnaire a été utilisé pour identifier les valeurs considérées comme les plus importantes.

Il est à noter qu'un certain nombre de cadres se montrent critiques vis-à-vis du processus d'élaboration de ce Projet :

*"Ce n'est que du bla-bla",*

*"Il a été élaboré en un week-end par l'un des directeurs .... enfin ce n'est pas exactement comme ça mais le résultat est le même",*

*"Il n'a pas été bâti comme le Projet de la COMPAGNIE DES PETROLES",*

*" C'était ressenti par certains comme une obligation ; il y avait d'autres impératifs et lorsque l'échéance est arrivée ils ont dû se dépêcher".*

L'étape suivante consista à demander à chaque région d'élaborer un Plan Directeur Régional destiné à traduire en actions les valeurs du Projet de la Distribution. Ces Plans devaient en effet définir des domaines d'action permettant de faire vivre les Valeurs de la Distribution au niveau des comportements quotidiens.

Les Plans Directeurs Régionaux ont été élaborés de manière plus ou moins participative. Ainsi, ceux de Marseille et de Bordeaux auraient été le fruit d'un processus au cours duquel un nombre élevé de personnes furent impliquées. En revanche, le Plan Directeur de la Région Nord-Ile de France se caractériserait par une faible participation du personnel.

De manière plus générale, les recommandations de la Direction Générale, ont conduit chaque établissement - Raffinerie ou Direction Régionale - , chaque Branche d'activité, à élaborer son propre Projet afin de décliner, de traduire, à son niveau le Projet GAGNER.

Les différents responsables ont disposé d'une grande latitude d'action dans le choix de la démarche retenue ce qui explique les variations importantes qui peuvent être notées d'un Projet à l'autre aussi bien dans les modalités d'élaboration (processus participatif ou non), dans le contenu du Projet (valeurs d'ordre général ou axes concrets), que dans la suite qui lui est donnée (traduction du Projet en actions concrètes ou pas).



### **3. L'EVOLUTION DES SYSTEMES D'INFORMATION ET DE DECISION**

Les différentes restructurations ainsi que l'élaboration de Projets d'Entreprise et de Plans Directeurs Régionaux ont été accompagnées ou suivies d'importantes innovations en matière de systèmes d'information et de décision.

Dans ce domaine, les changements introduits poursuivaient un objectif convergent : créer les conditions permettant de faire participer le personnel aux processus de décision et de résolution de problèmes et donc de susciter une motivation supérieure.

#### **A) LA MISE EN PLACE DES CERCLES DE QUALITE**

Les premiers cercles ont été lancés à la Raffinerie de P. en 1984/1985 (cf partie précédente).

En juin 1985, six cercles commencèrent à fonctionner à la Raffinerie. Il y eut ensuite une rapide montée en puissance et à la fin de 1988, période à laquelle s'est déroulée l'enquête dont il sera question ultérieurement, 23 cercles fonctionnaient à la Raffinerie de P. : 125 personnes, c'est-à-dire près du quart du personnel, sont donc impliquées dans les cercles de qualité.

Plusieurs responsables pensent que l'on se trouve à la fin de l'année 88 sur un palier avec un certain risque d'essoufflement.

Afin de contrecarrer cette "perte de vitesse", l'une des solutions retenues a été la création d'une fonction de "facilitateur". Celui-ci assure un rôle d'assistant-conseil auprès des différents animateurs et organise des réunions destinées à favoriser une stimulation collective et des échanges d'expériences. Il est également chargé de l'organisation de réunions au cours desquelles les cercles présentent la solution qu'ils ont élaborée pour résoudre un problème donné, à la Direction Générale. Enfin, en identifiant des volontaires, en organisant leur formation, le "facilitateur" doit contribuer à étendre les cercles dans la Raffinerie.

Au-delà du risque "d'essoufflement" qui se présente assez souvent dans toute opération de changement, le développement des cercles se serait heurté à un autre problème : l'attitude des cadres. Ces derniers n'étaient pas toujours très favorables à la création de cercles dans leur secteur : en particulier, certains n'étaient pas "convaincus de l'intérêt économique des cercles". Le problème qui s'est alors posé fut le suivant : comment intégrer les cadres dans une démarche Qualité. C'est cette préoccupation qui est en partie à l'origine de la démarche Qualité Totale introduite en

## La Compagnie des Pétroles

1987 à la Raffinerie de P..

Si la Raffinerie de P. a été la première à mettre en place des cercles de qualité, cette innovation a été rapidement reprise par les raffineries de N. et de F. , puis étendue à certaines unités du Siège.

La première unité du siège à lancer des cercles de qualité fut la Direction des Relations Humaines (DRH) en 1987. Il convient de rappeler ici que l'actuel directeur de la DRH occupait jusqu'en 1984 les fonctions de Directeur de la Raffinerie de P. et que c'était lui qui avait pris la décision d'y mettre en place les cercles de qualité.

Le processus de lancement des cercles à la DRH débuta par la création d'un "Groupe Projet" composé de huit personnes qui, après avoir suivi une formation aux méthodes et outils des cercles de qualité, fixa les bases de la démarche Qualité à la DRH. Il a en particulier construit la CHARTE DE LA QUALITE, informé le personnel, lancé un appel aux volontaires et formé les membres des cercles.

A partir de là, deux types de groupes ont commencé à fonctionner et ont procédé à l'identification des problèmes à traiter :

\* Les groupes de travail interservices composés de membres provenant de différentes unités de la DRH et qui se chargent de traiter des problèmes communs à plusieurs services,

\* Les cercles d'action et de performance qui regroupent des membres d'une même unité.

Deux GTI ont ainsi été constitués. L'un, baptisé "Mutandis" réunissait des secrétaires de plusieurs unités. Le problème sur lequel il a choisi de travailler était le suivant : "comment assurer une information de qualité, cibler les populations concernées sans information inutile ?". L'autre s'est attaché à résoudre un problème associé à la formation : "quelles sont les responsabilités de chacun lors de l'établissement et de l'envoi des convocations ?".

Les Cercles d'Action et de Performance sont également au nombre de deux. L'un d'eux - "GIQUAL" (Gestion Individuelle de Qualité) - se fixa comme sujet le problème suivant : "comment établir un échéancier "paie" et effectuer un classement commun des archives ?".

Le deuxième, baptisé PAS (Prévenir, Alerter, Secourir) s'est attaché à résoudre le problème que posait l'accès aux locaux du Siège compte-tenu de la grande diversité des serrures existantes.

On ne rentrera pas ici plus dans le détail mais l'expérience de la DRH méritait une attention toute particulière. En effet, elle s'inscrit dans une

stratégie de "tâche d'huile". L'idée était de faire de la DRH un terrain d'expérimentation et de démonstration. La réussite des cercles mis en place devait permettre de "vendre" ce nouveau système aux autres unités du siège, de les convaincre de l'intérêt de la démarche et de les inciter à développer à leur tour ce type de processus de décision caractérisé par une logique participative. C'est ainsi en effet que la DRH espérait diffuser les cercles dans les autres unités.

*"Il faut montrer que la démarche Qualité donne des résultats probants. On a commencé par une usine puis les deux autres se sont lancées à leur tour. Maintenant, il y a la DRH au Siège .... Cela devrait se poursuivre."*

( Directeur de la DRH)

Il convient de noter que l'exemple donné par la DRH est amplement diffusé à travers le nouveau support "Sigma" que nous évoquerons ultérieurement. Ainsi, dans le numéro d'avril, un article intitulé "Premiers cercles de qualité... Premiers résultats à la DRH" présente comme son titre l'indique les résultats de "Mutandis" et de "PAS" en soulignant "l'économie intéressante" qu'ils permettent de réaliser. L'article conclut : "La Qualité, chacun y contribue à la Direction des Relations Humaines à travers les cercles de Qualité ...."

A l'heure actuelle, peu d'unités semblent avoir suivi l'exemple de la DRH mais l'expérience de celle-ci n'est pas restée unique. Ainsi, le Service Grands Routiers du Siège qui est rattaché à la direction Ventes a décidé de lancer à son tour des cercles de qualité à la fin de 1987.

L'opération a débuté par une réunion au cours de laquelle les objectifs du département Grands Routiers et les caractéristiques d'une démarche Qualité furent présentés. Lors de cette présentation, il a été notamment souligné que les cercles de qualité représentaient un mouvement qui était appelé à se développer au sein de la compagnie, qu'ils avaient déjà été mis en place dans les raffineries et à la DRH et qu'ils étaient COHERENTS AVEC LES VALEURS DU PROJET.

A l'issue de cette réunion, les responsables du département proposèrent la création d'un groupe pilote qui utiliserait la méthodologie des cercles de qualité. Ce groupe, constitué de sept personnes provenant de différents services du département, commença par travailler sur les dysfonctionnements dans la gestion des appels téléphoniques de leurs clients.

Si en 1989, les cercles de qualité se sont développés de manière importante dans les raffineries où ils apparaissent comme étroitement

liés aux Projets d'Etablissement et comme un moyen de les mettre en oeuvre, leur extension dans le Siège et dans les Directions Régionales ne semble pas évidente. Certes, la DRH joue un rôle pilote et a sans doute contribué à susciter des initiatives dans certaines unités du Siège mais ces expériences restent actuellement relativement isolées.

### **B) LA CREATION DE PLANS D'AMELIORATION DE LA QUALITE (PAQ)**

Dans ce cas également, ce sont les raffineries qui ont joué un rôle directeur en la matière. Les différents établissements se sont en effet orientés vers une démarche Qualité Totale de manière concomittante mais non coordonnée.

Ainsi, à la Raffinerie de P., plusieurs facteurs ont contribué à l'introduction de la notion de Qualité Totale :

- l'exemple de SOLMER qui représentait aux yeux des dirigeants de la Raffinerie un modèle de gestion du changement,
- le constat de certaines limites rencontrées par les cercles : ceux-ci ne susciteraient pas toujours une participation active de l'encadrement et peuvent difficilement s'inscrire dans une démarche globale et coordonnée,
- un atout : la Raffinerie disposait déjà de l'un des instruments de la Qualité Totale à savoir la MESURE.

La démarche Qualité Totale a démarré en septembre 1987. Un stage de deux jours sur la Qualité Totale fut organisé et suivi par 24 personnes parmi lesquelles les membres du CODIR. Par la suite, l'ensemble de l'encadrement, soit 200 personnes environ, reçut à son tour une formation sur le sujet. Cette formation comporta deux volets : un volet théorique au cours duquel la Méthodologie générale de la Qualité Totale fut exposée et un volet pratique où chaque responsable fut invité à travailler avec ses collaborateurs et à réfléchir aux modalités d'application de cette démarche dans son service.

L'objectif global à atteindre fut défini en termes de marge ou plus précisément en termes d'écart par rapport à la situation au début de l'année 1987. Un indicateur trimestriel permet de suivre cet objectif. L'étape suivante consista à demander à l'encadrement de diffuser cette démarche dans leurs services : 135 gisements de non-qualité ont ainsi été identifiés au début de l'année 1988 et ont fait chacun l'objet d'un PAQ.

Les gains apportés par les PAQ furent considérables. En 1988 le PAQ global de la Raffinerie de P. lui permit d'atteindre et même de dépasser l'objectif qui avait été fixé : elle a augmenté sa marge de 105 millions de FF dont 90 millions grâce à une meilleure valorisation des produits et 15

millions à une réduction des coûts.

De plus, un schéma fut élaboré pour représenter l'ensemble des différentes sources de déséconomie, avec, pour chaque pôle, une évaluation financière du résultat obtenu. Il montre comment la somme des gains réalisés dans les différents gisements identifiés permet d'aboutir à l'objectif global.

En 1989, la même démarche fut reconduite. A la différence d'autres changements organisationnels introduits à la Raffinerie et qui relèvent d'une initiative du Siège telles l'évaluation des performances, l'appréciation du potentiel qui seront vues par la suite, la mise en place d'une démarche Qualité Totale s'appuyant sur des PAQ résulte d'une réflexion menée à l'intérieur de la Raffinerie par son équipe dirigeante.

Comme dans le cas des cercles de qualité, c'est de nouveau le Directeur de la DRH qui, convaincu de l'intérêt que cette démarche pouvait présenter en milieu administratif, prit la décision de la développer au sein de sa Direction en comptant sur sa valeur d'exemple pour assurer l'extension de son utilisation dans les autres directions et départements du siège.

A partir de janvier 1988, chacun des six départements de la DRH a procédé à la définition d'objectifs de progrès dans son domaine : 186 objectifs individuels ou collectifs ont ainsi été identifiés pour l'année 1988. Ils se caractérisent par la diversité des thèmes abordés. Par exemple, un objectif prévoit de diminuer les coûts d'éclairage des couloirs en améliorant sa qualité, un autre vise à établir de façon plus efficace les statistiques des effectifs de la société, un troisième se propose d'améliorer la gestion des réunions de la DRH en ayant recours à la messagerie Intercom .... etc

Chaque responsable d'objectif s'appuie sur la "Méthode de Traitement de Problème" pour mesurer les gains (en temps, en argent, en papier ... ) ainsi que les frais engagés pour atteindre les objectifs fixés. Tous les objectifs de la DRH peuvent être consultés par l'ensemble du personnel de la Direction sur console.

L'expérience de la DRH est appuyée par une politique de communication destinée à faire connaître la démarche et à susciter l'intérêt des autres responsables de Direction et de Département du Siège et des Directions Régionales.

Ainsi, un article fut publié dans SIGMA intitulé : "Le Plan d'Amélioration de la Qualité au Siège social : la DRH donne l'exemple".

L'extension des PAQ et des cercles de qualité à l'intérieur de la compagnie semble se heurter à plusieurs difficultés :

\* Si les résultats de ces nouveaux systèmes sont probants en milieu industriel où l'atteinte des objectifs peut plus facilement être valorisée, un certain nombre de responsables d'unités du Siège mettraient en doute

leur intérêt dans des secteurs à dominante administrative.

\* La mise en place de cercles ou d'un PAQ implique en partie une évolution dans le style de management : ces systèmes de décision organisent en effet la participation des niveaux hiérarchiques inférieurs au processus de prise de décision. Ils supposent chez les supérieurs une certaine capacité à déléguer et à écouter les propositions de leurs collaborateurs. Cependant, cette attitude semble aller à l'encontre des habitudes et des façons de travailler d'un certain nombre de cadres situés à des postes-clé le long de la ligne hiérarchique.

Or, les cercles de qualité et les PAQ n'ont pas été imposés par une instance supérieure comme c'est le cas des restructurations ou de l'élaboration de sous-projets d'entreprise : ils devaient résulter d'une décision volontaire des responsables des différentes unités.

\* Enfin, certains services qui avaient envisagé de procéder au lancement de cercles de qualité ou de PAQ auraient parfois été conduits à abandonner ce projet car ils étaient parallèlement confrontés à d'autres innovations organisationnelles, en particulier les restructurations, dont la mise en place soulevait déjà d'importants problèmes d'adaptation du personnel et de gestion du changement.

### C) LA POLITIQUE DE COMMUNICATION

Le principal élément novateur en termes de communication repose sur le lancement du journal interne, "Sigma", en avril 1987.

Il n'existait pas auparavant dans l'entreprise un véritable mensuel d'entreprise. Il y avait un journal-affiche qui présentait deux limites : d'une part, il attirait peu l'attention des lecteurs et ce d'autant plus que les panneaux étaient plus ou moins bien situés et n'offraient pas toujours une surface suffisante. D'autre part, il ne permettait pas aux raffineries et aux différentes Directions Régionales d'être "parties prenantes" dans ce médium dans la mesure où il constituait avant tout un instrument de diffusion d'informations du siège vers les établissements.

La création de Sigma avait donc pour objectif le développement d'une politique de communication interne plus active susceptible de favoriser l'intégration des diverses équipes dans une organisation de plus de 5000 personnes. Ainsi, dans le premier numéro de Sigma, un éditorial d'introduction signé par le PDG indique :

*"Vous connaissez notre Projet d'Entreprise et vous savez qu'une des conditions de notre réussite est de bien travailler ensemble. La cohésion de nos équipes sera d'autant plus aisée que notre communication sera plus*

*efficace ...."*

Dans chaque unité, des réunions d'une dizaine de personnes furent organisées afin de définir leurs attentes vis-à-vis du nouveau journal. C'est ainsi que les principales rubriques furent définies : "L'événement du mois", "Carrefour de l'innovation" ...

Par ailleurs, ce journal devait permettre de faire connaître les divers changements introduits, de les expliquer et de contribuer éventuellement à leur extension. La restructuration de la Distribution, la création des cercles de qualité, les nouvelles politiques d'évaluation des performances et de rémunération furent l'objet d'articles au fur et à mesure de leur introduction. Des choix stratégiques comme la création de telle ou telle filiale, l'alliance avec A. sont également expliqués. C'est pourquoi, en favorisant une plus grande transparence, ce support était destiné à faire accepter les changements du contexte organisationnel mis en place.

#### **4. LES POLITIQUES DU PERSONNEL**

Nous avons choisi d'aborder dans cette partie un certain nombre d'innovations en matière de gestion des Ressources Humaines qui sont à l'heure actuelle progressivement introduites dans la société. Elles ont comme caractéristique commune d'être pilotées par la Direction des Relations Humaines. A la différence des cercles de qualité et des démarches Qualité Totale, leur application relève d'une décision de la Direction Générale : par conséquent, elles vont s'imposer à l'ensemble des unités du Siège et à tous les établissements.

Les changements qui affectent la Politique d'appréciation des performances, la Politique de rémunération, la mise en place d'une gestion des carrières .... contribuent à modifier ce que nous avons convenu d'appeler le contexte organisationnel. Au delà des changements immédiats qu'elles introduisent ces modifications sont porteuses de significations. D'une part, elles présentent une cohérence interne certaine qui peut s'expliquer par leur origine commune : la DRH et plus particulièrement son Directeur. D'autre part, elles sont relativement cohérentes avec d'autres changements du contexte organisationnel introduits tels la mise en place de structures plus reponsabilisantes ou le lancement de nouveaux systèmes de décision comme par exemple les cercles de qualité.

Cette double cohérence contribue à donner aux nouvelles politiques du personnel un sens particulier : elles rendent compte de la nécessité pour chacun d'augmenter sa contribution, c'est-à-dire plus simplement de "donner plus" ainsi que la volonté de l'organisation de récompenser les individus en fonction de leurs contributions respectives.

Sans vouloir rentrer ici dans le détail de chacun de ces chantiers, il convient cependant de présenter leurs principales caractéristiques, les modalités de leur mise en place et d'analyser comment ils s'inscrivent dans une démarche plus globale de changement du contexte organisationnel.

## **A) L'APPRECIATION DES PERFORMANCES**

Dès 1986, a débuté une réflexion sur l'appréciation des performances. Deux groupes de travail furent constitués. L'un d'eux comprenait huit personnes de la DRH. L'autre était un groupe "client" qui réunissait les différents directeurs de Branche.

Les travaux de ces groupes d'étude ont conduit à l'élaboration d'une CHARTE DE L'APPRECIATION en mai 1987. La lettre du PDG qui sert d'introduction à la Charte relie explicitement cette dernière au Projet d'Entreprise :

*" Dans notre Projet d'Entreprise nous avons affirmé notre volonté d'améliorer la gestion des carrières et de rémunérer chacun selon sa contribution à la marche de l'entreprise. Mais un préalable est nécessaire : apprécier le plus correctement possible la performance de chacun."*

Par ailleurs, les études menées ont également abouti à la construction d'un SYSTEME DE GESTION PAR OBJECTIFS comportant les étapes suivantes:

- \* Un contrat est passé entre chaque responsable et son supérieur hiérarchique. Ce contrat fixe 3 à 8 objectifs en début d'année.
- \* Des discussions ont lieu régulièrement afin de faire le point.
- \* En fin d'année, les résultats obtenus sont appréciés en fonction des objectifs fixés.

L'introduction d'un système de gestion par objectifs marque un changement important dans la COMPAGNIE DES PETROLES : ce système n'était pas du tout utilisé auparavant : les délégués même n'avaient pas une procédure de fixation d'objectifs aussi explicite.

A partir de là, un important programme de formation a été bâti et lancé en juin 1987. Ce programme est destiné à former tous les cadres et toute la maîtrise d'encadrement, soit environ un millier de personnes à l'utilisation des supports d'appréciation (guide d'entretien .... ), à l'analyse de la contribution de chaque acteur à sa fonction, à la construction d'objectifs et d'indicateurs.

On a commencé la formation par le haut de la pyramide - les membres du CODIR - puis les niveaux hiérarchiques suivants ont chacun à leur tour suivi



le stage qui avait été mis au point : les Directeurs, les chefs de Département .... etc. A la fin de l'année 1989, près de 700 personnes auront été formées.

Il convient de noter que les différents échelons hiérarchiques ont un rôle important à jouer dans le fonctionnement du nouveau système d'appréciation. En effet, si c'est la DRH qui élabore la Charte et les nouveaux principes à appliquer, il revient à chaque responsable de réfléchir de manière concrète aux critères d'appréciation des postes qu'il encadre. Par exemple, dans le secteur de la Vente, les différents responsables devront s'attacher à définir les critères permettant de sensibiliser la force de vente à l'importance nouvelle de la marge par rapport au volume ainsi qu'à la nécessité de rechercher de nouveaux clients. L'objectif de la formation est donc de fournir aux responsables les principes et les outils qui les guideront dans leur réflexion lors de la phase d'application : celle-ci démarre en 1989.

Cette première innovation dans les politiques du personnel est porteuse de changements importants.

D'une part, le fonctionnement d'un système d'appréciation des performances repose sur des rencontres régulières entre chaque responsable et ses collaborateurs. Il devrait par conséquent contribuer à une meilleure communication verticale et favoriser le développement d'échanges entre supérieurs et subordonnés.

Par ailleurs, l'instauration d'un tel système rend compte du degré d'exigence supérieur de l'organisation vis-à-vis de ses membres.

L'introduction d'un système formel d'objectifs, si elle induit plus de transparence et de clarté dans les relations verticales peut également être analysée comme un mécanisme de contrôle organisationnel supplémentaire à travers lequel la firme s'assure un certain niveau de contribution de la part de chacun de ses membres.

### **B) L'APPRECIATION DES FONCTIONS**

Une réflexion a été lancée sur l'appréciation des fonctions. Elle s'appuie sur l'analyse de la contribution. Le principe de base est que chaque poste crée un ou plusieurs produits pour un client. Il est donc possible d'analyser la contribution de chaque fonction en tenant compte des demandes du client, du plan de réalisation (étapes de fabrication du produit), des moyens de communication ....

A partir de là, chaque fonction est appréciée en fonction de la valeur ajoutée qu'elle donne à l'information. On a commencé par tester cette démarche en l'appliquant à une vingtaine de postes de la Branche Distribution. L'objectif à terme est d'effectuer ce type d'analyse pour une

centaine de postes ce qui aidera chacun à élaborer une définition d'objectifs plus précise.

### **C) L'APRECIATION DU POTENTIEL**

Ce système mis en place en 1989 est destiné à évaluer le potentiel des cadres âgés de 30 à 40 ans et devrait contribuer à une meilleure gestion des carrières.

L'appréciation du potentiel repose sur une démarche collégiale qui associe le groupe des Directeurs de la firme - au nombre de 40 - , la DRH et les différents supérieurs hiérarchiques de la personne dont le potentiel est évalué. Chaque Directeur est chargé de suivre un certain nombre de dossiers et effectue une enquête afin d'élaborer un diagnostic ainsi qu'un pronostic professionnel. Une phase de restitution qui rassemble le Directeur, la personne intéressée, ses supérieurs hiérarchiques et le Directeur de la DRH est ensuite prévue.

Le lancement d'un tel système relève d'une volonté d'améliorer la gestion des carrières avec une optique qui est double :

- une motivation supérieure des cadres
- la possibilité pour l'entreprise d'identifier les éléments à haut potentiel et à partir de là de les placer à des postes où leur compétence pourra le mieux être mise à profit.

### **D) LES SYTEMES DE REMUNERATION**

Les innovations introduites en matière de politique de rémunération obéissent à une double logique :

\* Elles remettent en cause le principe de l'augmentation à l'ancienneté. Celui-ci n'était pas explicite mais semblait être mis en oeuvre en particulier pour le personnel non-cadre.

\* Elles tendent à privilégier une rémunération en fonction des résultats obtenus.

Dans ce cas également, il convient de souligner que ces évolutions étaient inscrites dès 1986 dans le Projet d'Entreprise même si elles n'ont effectivement pris place qu'à partir de 1989.

Le premier changement est l'introduction des primes individuelles de performance en 1988. Le montant de cette prime sera proportionnel au degré d'atteinte des objectifs. Pour que ce système puisse fonctionner, il est nécessaire que chaque responsable hiérarchique suive la réalisation des objectifs de ses collaborateurs. Le système des primes repose donc sur le bon déroulement de l'appréciation des performances.

L'une des conséquences de la création de primes à la performance devrait être une plus grande implication des responsables hiérarchiques vis-à-vis de leurs équipes. Ainsi que l'indique un cadre de la DRH :

*"Le hiérarchique va devoir s'impliquer dans la formulation et le suivi des objectifs. Il ne pourra plus dire c'est la DRH qui n'a pas voulu. Il faudra qu'il se mouille ! "*

En effet, chaque responsable d'équipe devra répartir son enveloppe de primes entre ses différents collaborateurs.

Par ailleurs, ce système de bonus s'inscrit dans une politique de contrôle des coûts salariaux. Historiquement, l'industrie pétrolière était "riche" et avait tendance à surpayer son personnel. Certaines catégories de personnel dans la COMPAGNIE DES PETROLES bénéficient de salaires supérieurs à ceux du marché. La situation économique impliquait un freinage voire un blocage des augmentations. Ainsi, les salaires des chauffeurs de la COMPAGNIE DES PETROLES qui étaient 30 à 40% plus élevés que ceux de la profession ont été bloqués. La fonction de chauffeur a d'ailleurs progressivement disparu des autres compagnies pétrolières. Dans la COMPAGNIE DES PETROLES, il fut décidé de cesser d'augmenter ceux dont le salaire mensuel était supérieur à 11000 FF . Si, dans une optique purement économique, cette décision est rationnelle, elle pose néanmoins des problèmes humains et risque de provoquer une démotivation des catégories intéressées. L'introduction d'un bonus est apparue comme l'une des solutions possibles. Il permet en effet de créer un enjeu et de récompenser ceux qui ont fait un effort mais sans que la récompense soit nécessairement récurrente. Ce système de bonus, qui correspond à l'une des facettes de la politique salariale se met progressivement en place. Il s'applique dans un premier temps aux cadres puis sera étendu à l'ensemble du personnel.

Une deuxième innovation en matière salariale est constituée par la mise en place d'une politique d'intéressement. Alors que le système du bonus repose sur l'appréciation des performances individuelles, l'intéressement quant à lui sera fonction des résultats collectifs.

L'intéressement est constitué de deux parties. L'une est déterminée en fonction du résultat global de la COMPAGNIE DES PETROLES. Ainsi, pour l'année 1989, un objectif de taux de rentabilité exprimé comme le rapport du résultat d'exploitation sur les capitaux disponibles de 12% a été fixé. L'atteinte de cet objectif global conditionne une prime d'intéressement de l'ordre de 2000 FF par personne. Un seuil a également été défini en dessous duquel aucune prime ne sera versée. Entre le seuil et la cible, le montant de la prime sera proportionnel au taux de réalisation de l'objectif.

La deuxième partie de l'intéressement est fonction des résultats de l'établissement. Elle exige donc la définition pour chaque activité d'un plan

## La Compagnie des Pétroles

de progrès comportant des objectifs quantifiés qui puissent servir de référence pour apprécier les résultats obtenus.

Par exemple, la raffinerie de P. dispose d'un PAQ qui précise un certain nombre d'objectifs de Fiabilité, de Valorisation, de Coût et de Sécurité. Pour chaque objectif, un niveau de réalisation a été fixé et un coefficient de pondération établi.

Les objectifs et leurs pondérations respectives sont spécifiques à chaque raffinerie. L'enjeu est également d'environ 2000 FF par personne. En 1989, seules les raffineries sont concernées par ce nouveau système d'intéressement.

La mise en place de ces primes devrait inciter les autres activités (Ventes, Logistique, Réseau ... et la Direction Distribution dans son ensemble ) à se doter de Plans de Progrès. En ce sens, le système d'intéressement constitue un nouvel enjeu et pourrait dès lors contribuer à une extension de la démarche Qualité Totale limitée en 1989 aux Raffineries, à la DRH et à la Direction informatique.

Il convient enfin de noter la cohérence qui unit la politique salariale avec les autres innovations introduites. En effet, la rémunération globale d'une personne comportera à terme trois éléments :

- \* Un salaire, dit salaire de qualification, qui sera fonction du poste occupé, du marché, de la compétence de la personne et de son potentiel. La définition du salaire de qualification sera donc déterminée à l'aide de l'appréciation du poste, de l'appréciation des performances et de l'appréciation du potentiel qui constituent trois importants "chantiers" de la DRH.

- \* Un salaire de performance : il s'agit du bonus individuel dont le montant est fixé à partir de l'appréciation des performances.

- \* Un intéressement collectif résultant de la réalisation des Plans de Progrès.

Ainsi donc, l'évolution des politiques des ressources humaines relève d'une démarche logique : les différents changements progressivement introduits présentent une grande cohérence interne.

Cependant, il est nécessaire de souligner une difficulté susceptible de limiter leur portée : l'insuffisance des ressources financières dont dispose l'organisation à l'heure actuelle pour développer sa politique salariale.

### III) LES PREMIERS RESULTATS

Les changements organisationnels décrits dans la partie précédente présentent un caractère relativement récent : la fusion et l'élaboration du projet Gagner ont pris place en 1985, la restructuration de la Direction Distribution initiée en 1986 n'a pris fin qu'en mai 1988, les Plans Directeurs des différents établissements et Branches d'activité n'ont été définitivement achevés qu'en juin 1988. Enfin, la plupart des innovations en termes de Politiques du Personnel constituent aujourd'hui des chantiers en cours.

Par conséquent, il est délicat de tenter d'opérer à l'heure actuelle une mesure définitive des résultats liés à ces divers changements.

Cependant, dans la mesure où cette étude s'efforce d'analyser le processus de changement dans le temps, il apparaît intéressant d'effectuer trois ans après le début de l'opération de changement du contexte organisationnel, un premier diagnostic de la situation destiné à évaluer l'impact que les modifications introduites ont eu sur les représentations, les attitudes, les comportements des membres de l'organisation.

Une première source d'information est constituée par une enquête qui s'est déroulée en avril/mai 1988. En effet, afin de préparer la "Réunion des 240" de juin 1988, une enquête avait été effectuée auprès d'un échantillon représentatif des 240 cadres dirigeants de la société. Son objectif premier était de recenser les questions que les cadres se posaient et auxquelles ils auraient souhaité voir apporter une réponse par les membres du CODIR lors de la réunion de juin 1988. Cette enquête menée par des consultants externes (cabinet SOPHOR) a par ailleurs permis de "prendre la température". Il est apparu un certain découragement chez les cadres qui semble dû aux mauvais résultats que la firme continue à enregistrer malgré les efforts mis en oeuvre.

Afin de mieux comprendre comment sont perçus par le personnel de la COMPAGNIE DES PETROLES les changements introduits, il a semblé pertinent de mettre en place un outil spécifique permettant de mesurer l'impact de l'action sur le contexte organisationnel sur les attitudes et les comportements du personnel.

L'importance de la taille de l'organisation - plus de 5000 personnes - conduit à restreindre cette étude à deux sous-ensembles de la COMPAGNIE DES PETROLES comprenant chacun 500 personnes environ. Les deux terrains retenus sont :

\* Un établissement industriel : la raffinerie de P.

\* Un établissement commercial : la Direction Régionale Nord-Ile de France.

Plusieurs facteurs sont à l'origine de ce choix . D'une part, une grande partie des décisions d'action sur le contexte organisationnel ont été prises au niveau du siège. Il était par conséquent intéressant de voir comment ces changements avaient été perçus "sur le terrain".

Par ailleurs, ces deux établissements présentaient des différences notables. Ils avaient appartenu jusqu'en 1985 à deux sociétés différentes évoluant dans des secteurs différents - le Raffinage et la Distribution - et qui se caractérisaient chacune par des habitudes, des modes de fonctionnement et plus généralement des cultures spécifiques.

De plus, les changements organisationnels introduits dans les raffineries et les directions régionales n'ont pas été exactement les mêmes.

Ainsi, la Raffinerie de P. s'est dotée dès 1985 d'un Projet d'Etablissement. Celui-ci a été relayé par des démarches Qualité : en 1985, les cercles de qualité ont commencé à fonctionner et en 1997, la Qualité Totale à travers l'élaboration de Plans d'Amélioration de la Qualité a été à son tour introduite.

La Raffinerie a connu des réorganisations depuis le début des années 1980 puisqu'en dix ans ses effectifs ont été divisés par deux mais ces restructurations ont été progressives.

La situation des Directions Régionales est toute autre. En 1985, elles ont été affectées de façon importante par les réorganisations qui ont accompagné la fusion (ce qui n'a pas été le cas pour les raffineries). Un an plus tard, en 1986/1987, la restructuration de la Distribution a de nouveau introduit des changements importants : réduction d'effectifs, suppression de niveaux hiérarchiques, disparition de districts, création de nouveaux postes tels ceux d'Assistante Commerciale de Gestion, fusion de plusieurs Directions Régionales .....

Cette restructuration a pris place en même temps que le Projet de la Distribution. En 1988, il est apparu nécessaire de marquer la fin des restructurations et de faire connaître les différents Plans Directeurs élaborés par chaque Direction Régionale ainsi que les nouvelles structures à travers une assemblée qui pour la première fois dans l'histoire de la société réunissait l'ensemble du personnel de la Distribution. Le 31 mai 1988 a donc eu lieu la Convention de la Distribution également appelée "la journée prise directe". Les raffineries n'ont pas connu ce type d'assemblée. En revanche, les Directions Régionales n'ont pas adopté les cercles de qualité et les PAQ qui se sont largement développés dans les raffineries.

Les deux établissements se caractérisent donc par une situation initiale différente et ont connu des processus d'action sur le contexte organisationnel spécifiques. Il a donc semblé intéressant de tenter de mesurer l'impact des changements organisationnels introduits dans chacune des deux entités. Les établissements retenus - la Raffinerie de P.

et la Direction Régionale Nord Ile de France - constitueront donc dans un premier temps deux terrains d'analyse différents au même titre que la Société Hybrides ou la Société Pharmaceutique. Par la suite, il sera sans doute intéressant de procéder à une comparaison des résultats observés dans les deux sites.

## **1. MESURE DE L'IMPACT DE L'ACTION SUR LE CONTEXTE ORGANISATIONNEL SUR LES ATTITUDES, LES REPRESENTATIONS ET LES COMPORTEMENTS DU PERSONNEL DE LA RAFFINERIE DE P.**

### **A) LE CHOIX DU SITE**

Deux types de considérations ont conduit à retenir la raffinerie de P. comme terrain d'analyse :

- Elle constitue un établissement pionnier en termes d'innovations organisationnelles. En effet, la Raffinerie de P. a été la première unité à lancer des cercles de qualité et à se doter d'un Projet d'Etablissement. Il convient d'ailleurs de rappeler que le Projet RP est antérieur au Projet de la COMPAGNIE DES PETROLES : "Gagner". C'est également la Raffinerie de P. qui la première a mis en place un PAQ en 1987 (puis en 1988, 1989 ..) et qui a enregistré les premiers résultats positifs.

- Elle est l'une des plus vieilles raffineries de la COMPAGNIE DES PETROLES et connaissait donc des problèmes de productivité importants.

### **B) METHODOLOGIE DE RECHERCHE**

Le sujet même de l'étude impliquait une démarche de type exploratoire fondée sur des entretiens semi-directifs devant permettre aux personnes interviewées de s'exprimer librement sans être limitées par la rigidité d'un questionnaire fermé.

#### **B-1) Choix de l'échantillon**

L'objectif était de disposer d'un échantillon représentatif du personnel de la raffinerie. Il devait donc dans la mesure du possible être constitué de personnes provenant de services différents et appartenant à différents niveaux hiérarchiques. L'appartenance à des services différents devait permettre de contrôler certaines variables telles que la personnalité du responsable du secteur, la restructuration récente du service ..... Par

exemple, la présence à la tête d'un service d'un chef privilégiant un management de type particulièrement "dirigiste" pouvait faire du service en question un cas quelque peu atypique et introduire des biais dans l'interprétation des résultats si seules des personnes de ce service étaient rencontrées.

Un échantillon constitué de personnes appartenant à divers niveaux hiérarchiques permettait d'étudier dans quelle mesure les perceptions et les attitudes par rapport aux changements introduits dépendent du niveau hiérarchique où la personne est située.

L'échantillon a été constitué par le Directeur de la Raffinerie qui s'est efforcé d'en assurer la représentativité. Il a été élargi en "cours de route" afin d'augmenter le nombre de pompistes et d'opérateurs. Il comportait 30 personnes environ dont 7 cadres et chefs de secteur, 9 agents de maîtrise et une quinzaine d'opérateurs et pompistes provenant de différents secteurs de la Raffinerie : Craqueur Catalytique, Division Est, Centrale, Transfert, Maintenance Générale, Maintenance Mécanique, Maintenance Electrique, Achats, Technique ....

### **B-2) L'élaboration du guide d'entretien**

Un certain nombre de principes furent suivis pour élaborer ce guide.

Une première question de présentation générale avait pour but de faire parler la personne ( sur son parcours dans la COMPAGNIE DES PETROLES, sur son travail ....) afin d'établir le contact et de "détendre l'atmosphère".

Par ailleurs, le guide élaboré devait permettre d'assurer une certaine progression de l'entretien en partant de faits "concrets" - le Projet, les cercles de qualité ... - pour ensuite aborder des sujets de réflexion plus généraux : évolution de l'image, changements perçus.

La volonté d'introduire des questions projectives afin de limiter les autocensures de la personne interviewée a également marqué l'élaboration de ce guide d'entretien.

Enfin, une question très large placée en fin d'entretien était destinée à permettre à la personne de s'exprimer sur un sujet qui lui semblait important ou qui lui tenait à coeur si elle n'avait pas pu l'aborder au cours de l'entretien.

Ce guide fut bâti grâce à l'aide et aux conseils de monsieur Roland Reitter, spécialiste du diagnostic culturel, et de Monsieur Jean L. qui a une très bonne connaissance du "terrain d'étude" puisqu'il a été de 1980 à 1984 Directeur de la Raffinerie de P. .

La présentation du guide utilisé qui suit est bien évidemment approximative dans la mesure où le déroulement de chaque entretien dépend en partie de la personne rencontrée.



## La Compagnie des Pétroles

- \* Pouvez-vous me décrire votre parcours dans la COMPAGNIE DES PETROLES ainsi que la fonction que vous occupez actuellement ?
- \* Si je vous dis Projet d'Entreprise, qu'est-ce-que cela évoque pour vous ?
- \* A votre avis, pourquoi est-ce-que la COMPAGNIE DES PETROLES s'est dotée d'un Projet ?
- \* Est-ce-que les gens croient au Projet ?
- \* Y-a-t-il des changements qui vous semblent liés au Projet ?
- \* Que pensez-vous des TAQ ? / Comment sont perçus les TAQ dans l'entreprise ?
- \* Que pensez-vous des PAQ ? / Comment sont perçus les PAQ dans l'entreprise ?
- \* Y-a-t-il d'autres changements qui vous semblent importants ?
- \* Avez-vous l'impression que les choses ont changé ici, à la Raffinerie, au cours des dernières années ?
- \* L'image, l'opinion que vous vous faites de la COMPAGNIE DES PETROLES a-t-elle changée au cours des dernières années ? Si oui, dans quel sens ?
- \* Que resterait-il à améliorer ?
- \* Y-a-t-il des points dont vous aimeriez parler et qui n'ont pas été évoqués dans cet entretien ?

### **C) DEROULEMENT DE L'ENQUETE**

L'enquête a pris place entre octobre et novembre 1988 et a été facilitée par la qualité de l'accueil fait par les responsables. Quelques difficultés de "communication" sont apparues au cours des premiers entretiens en particulier avec des opérateurs et quelques agents de maîtrise. Elles ont été résolues en adoptant, pour poser les questions et effectuer les relances, des tournures de phrase plus simples, en évacuant les termes trop abstraits. Par exemple, le remplacement du mot "hiérarchie" par celui de "chefs" a facilité la compréhension de certaines questions.

Par ailleurs, il s'est avéré nécessaire de consacrer plus de temps au début

de l'entretien à la présentation de mon rôle d'"observateur externe" afin d'obtenir la confiance de mes interlocuteurs et de les rassurer quant au caractère confidentiel et anonyme des informations qu'ils me communiqueraient.

#### **D) LES RESULTATS OBTENUS : SYNTHÈSE DES ENTRETIENS EFFECTUES A LA RAFFINERIE DE P.**

##### **LES RAISONS DE LA MISE EN PLACE DU PROJET D'ENTREPRISE ET DES DIFFÉRENTES ACTIONS QUI L'ONT ACCOMPAGNÉ OU SUIVI**

L'objectif global de l'enquête était de comprendre comment avaient été perçus les divers changements opérés à la Raffinerie au cours des quatre dernières années. L'entretien débutait par des questions très générales sur le Projet d'Entreprise : Pourquoi avait-il été mis en place ? Qu'évoquait-il pour la personne interviewée ? En réalité, au moment où l'enquête a été effectuée, deux Projets différents avaient été diffusés dans l'établissement : le Projet de la Raffinerie de P. et le Projet global de la COMPAGNIE DES PETROLES intitulé "Gagner". Cependant ces différences n'étaient pas spécifiées au début de l'entretien : les questions portaient sur le Projet en général, l'un des objectifs étant justement de voir si le personnel les distinguait de manière précise.

Les opérateurs s'expriment relativement peu sur les motifs de la mise en place du Projet. Cette décision est attribuée à la Direction : n'ayant pas eu voix au chapitre, ils affirment ne pas être à même de se prononcer sur l'origine du Projet.

Les cadres et les agents de maîtrise, quant à eux, avancent différentes explications pour rendre compte du lancement de la démarche Projet. Ces explications intègrent des considérations externes à la société - les problèmes de l'industrie pétrolière, la concurrence des autres énergies .... - et des réflexions sur des dysfonctionnements internes : contrôle insuffisant des dépenses, procédures trop lourdes ....

*" La Raffinerie était en perte de vitesse. Le Projet a été mis en place pour lui permettre de retrouver sa rentabilité."*

(cadre)

*" On est soumis à une forte concurrence sur l'étang de Berre et le Projet était crucial."*

(cadre)

## La Compagnie des Pétroles

*" Les pétroliers doivent aujourd'hui faire face à la concurrence d'autres énergies. Il a fallu se fixer des objectifs et trouver une autre façon de vivre. "*

(agent de maîtrise)

*" En France, on est en surproduction : globalement il faut réduire la capacité. Il faut donc un Projet global pour obtenir une meilleure rentabilité. "*

(agent de maîtrise)

*" Les gens du pétrole gagnaient de l'argent et sans se casser la tête. On a mis en place tout cela à la COMPAGNIE DES PETROLES parce que c'était nécessaire : la concurrence qui devenait sévère, les chocs pétroliers, la politique gouvernementale .... C'était fou la manière dont on travaillait : on dépensait sans compter. "*

(agent technique)

D'autres insistent plus sur le rôle que le Projet était destiné à jouer en tant qu'instrument de mobilisation et d'implication de l'ensemble du personnel.

*" L'objectif était de développer un management participatif c'est-à-dire d'impliquer beaucoup plus tous les acteurs dans la vie de l'entreprise."*

(cadre)

*" Ce Projet devait permettre de tirer le maximum des gens pour en embaucher le moins possible ou en garder le moins possible tout en faisant en sorte que les gens soient plus motivés."*

(cadre)

## **PERCEPTION ET ATTITUDES FACE AU PROJET**

De manière générale, on note que la perception du Projet est différente suivant le niveau hiérarchique de la personne interviewée.

### **LES CADRES**

Les cadres connaissent relativement bien le Projet d'Entreprise. Ils

## La Compagnie des Pétroles

distinguent le Projet de la COMPAGNIE DES PETROLES et le Projet d'établissement.

Par ailleurs ils voient dans la démarche Projet un ensemble de lignes directrices autour desquelles on va pouvoir fédérer les gens dans un avenir incertain.

*"Le Projet consiste à fixer des lignes directrices, à les formaliser."*

*" Les idées forces d'un Projet comme le nôtre c'est de fédérer les gens autour d'axes concrets qui ont été depuis quantifiés. Cela permet aux différents acteurs de l'entreprise de savoir ce que l'on fait et pourquoi on le fait."*

Ce qu'ils ont essentiellement retenu du Projet global de la COMPAGNIE DES PETROLES est le terme "Gagner". Ils interprètent celui-ci comme : "gagner le droit de continuer à pouvoir raffiner".

*" Le Projet Global, je ne m'en souviens pas en termes exacts .... C'était gagner un défi qui est justement de continuer à pouvoir raffiner."*

Le Projet d'établissement les a plus marqués que le Projet de la COMPAGNIE DES PETROLES. Le Projet RP se résume pour eux à un objectif quantifié très précis vers lequel tous les efforts doivent tendre : gagner x FF par tonne.

### LES AGENTS DE MAITRISE

Leur attitude vis-à-vis du Projet est également favorable. Plusieurs dimensions sont mises en avant :

\* Des objectifs quantifiés : le Projet représente un ensemble d'axes qui permettent d'aller de l'avant.

*" L'objectif du projet est d'atteindre 21 FF par tonne en 1988 et 38 FF par tonne en 1989."*

*" Le projet .... cela m'a bien plu. Quand on a un but, quand la direction se mobilise, c'est bon."*

*" Cela me semble aujourd'hui étrange que l'on ait pu fonctionner sans Projet d'Entreprise. Pour moi, le Projet cela évoque le début du mouvement vers la qualité, de cette métamorphose. On a commencé à se fixer des objectifs et des moyens pour y arriver."*

\* Un moyen d'assurer la survie de la Raffinerie.

*" Dans le Projet RP, ce qui est important c'est d'avoir une marge bénéficiaire qui permette de couvrir les frais d'établissement. Le Projet, c'est de survivre."*

*" Le Projet RP me touche plus. Il y avait dedans un mot important : celui de vie de la raffinerie à un moment où on avait quelques doutes sur l'avenir. C'était donc un moyen de réveiller les gens et de leur donner envie de se battre."*

\* Un moyen, une volonté aussi de changer les façons de travailler et de vivre dans la raffinerie :

*" Le Projet, c'est de travailler autrement et de se serrer les coudes."*

*" Le Projet ..... c'est d'abord l'entente entre les gens : faire qu'il n'y ait pas trop de séparations hiérarchiques, que l'on travaille main dans la main."*

Les principales différences avec la population des cadres sont les suivantes :

\* La distinction entre le Projet de la COMPAGNIE DES PETROLES et le Projet de la Raffinerie est moins nette chez les agents de maîtrise. En fait, lorsque ces derniers parlent du Projet, ils font référence au Projet de la Raffinerie. Ce qui les préoccupe avant tout, c'est la survie de l'établissement.

\* Ils ont moins tendance que les cadres à définir le Projet comme un ensemble d'axes directeurs. Les deux populations évoquent le rôle que doit jouer le Projet comme moteur de changement des comportements mais

## La Compagnie des Pétroles

l'angle d'approche est différent. Les cadres voient dans le Projet un outil permettant "d'utiliser au mieux la Ressource Humaine". Les agents de maîtrise mettent plus l'accent sur des aspects tel que "l'amélioration de l'entente entre les gens" ....

### LES OPERATEURS

Leur attitude vis-à-vis du Projet est dans l'ensemble moins favorable : indifférente voire hostile.

Pour certains, le Projet est quelque chose de relativement flou :

*" Le Projet de la COMPAGNIE DES PETROLES, cela ne me fait penser à rien : je n'ai pas le temps de lire, d'éplucher les papiers."*

*"Le Projet, cela n'évoque rien."*

*" Rien du tout, c'est flou."*

D'autres ont tendance à le rejeter : ils le perçoivent comme un produit, voire un gadget de la Direction, dont ils ne comprennent pas la finalité ou auquel ils attribuent un objectif qui leur est défavorable.

*" Le Projet .... on se demande si pour nous ici, en P., ils ont vraiment un Projet : tous les 15 jours, on ferme, on ne ferme pas .... on a l'impression que des projets à long terme il n'y en a pas trop."*

*" A un moment, c'était les TAQ, après les PAQ, maintenant le Projet. Moi, je dis que c'est pour amuser la galerie. C'est bien , ce n'est pas bien, je ne sais pas. Je trouve qu'il n'y a pas besoin de faire tout ce cirque."*

*" Pour nous, le Projet ce sont les fermetures, les suppressions de postes."*

Quelques opérateurs sont au contraire favorables au Projet qui constitue selon eux un moyen de sauver la Raffinerie ( Le Projet qu'ils connaissent est celui de l'établissement) :

*" Le Projet de la COMPAGNIE DES PETROLES c'est de maintenir la raffinerie en vie."*

*" Le Projet, c'est d'essayer d'améliorer constamment cette raffinerie,*

*d'autant plus qu'elle est vieille et d'essayer de valoriser le plus possible les produits."*

A la Raffinerie de P., le Projet a été étroitement associé aux démarches Qualité : cercles de qualité et Plans d'Amélioration de la Qualité. La réflexion sur les cercles de qualité a fait prendre conscience de la nécessité de situer ceux-ci par rapport à des axes directeurs d'où la décision de doter la Raffinerie d'un Projet d'établissement. Il convient également de rappeler que les cercles et le Projet RP ont été simultanément présentés à l'ensemble du personnel.

Par ailleurs, les PAQ sont structurés autour des quatre thèmes du Projet : Valorisation des produits, Diminution des Coûts, Sécurité et Fiabilité.

Il n'est donc pas étonnant de constater que lorsque l'entretien abordait la question de la concrétisation du projet - "Comment le Projet s'est-il traduit au niveau de votre poste ? au niveau de votre service ?" - les personnes interviewées évoquaient spontanément les cercles de qualité, baptisés TAQ, et les PAQ. De plus, certains interviewés, des opérateurs et des pompistes notamment, semblent confondre le Projet et les outils de la démarche Qualité : pour eux, le Projet c'est les cercles et les PAQ.

#### **PERCEPTIONS ET ATTITUDES VIS-À-VIS DES CERCLES DE QUALITE**

On note, ici encore, certaines différences de perception entre cadres, agents de maîtrise et opérateurs.

#### **LES CADRES**

Leur appréciation est mitigée. S'ils soulignent les avantages associés aux cercles de qualité, ils expriment simultanément des réticences et émettent des critiques plus ou moins directes.

Les principaux points positifs mis en avant sont les suivants :

\* les cercles jouent un rôle formateur : ils permettent de former le personnel à des méthodes de travail rigoureuses.

\* De plus, ils offrent l'occasion à des gens près du terrain de participer à la recherche de gisements de non-qualité.

*" Les TAQ, les PAQ, c'est bien : ce sont les gens le plus près du terrain qui*

*sont le mieux placés pour trouver les gisements de non-qualité."*

Cependant, dans l'ensemble des critiques sont émises :

\* La méthodologie est trop lourde, fait perdre beaucoup de temps.

*" Les cercles constituent un outil du Projet mais ils ne sont pas très bien perçus. La méthodologie est trop lourde et on a trop mis l'accent sur le rituel qui entoure les cercles. Il faudrait faire des choses à échelle plus modeste et aller plus rapidement pour maintenir l'adhésion des gens."*

*" Les TAQ demandent beaucoup de temps dans la mesure où il faut créer un groupe et le faire vivre."*

\* Les gens ne choisiraient pas toujours des sujets pour lesquels ils ont les compétences nécessaires.

*" Dans certains cas ils ont choisi des problèmes pour lesquels ils n'avaient pas la compétence nécessaire."*

\* Les résultats du point de vue économique seraient décevants

*"Les résultats sont décevants. Par exemple, a la Centrale il y a eu un cercle qui a travaillé pendant pas mal de temps. Et la solution mise en place permet d'économiser 15000 FF par an seulement. En fait c'est normal, puisqu'il y a une structure parallèle - la hiérarchie qui est justement là pour résoudre les problèmes importants."*

\* Ils ne sont pas extensibles à l'infini : certains cercles auraient des difficultés pour retrouver de nouveaux sujets.

*" Les cercles sont en vitesse de croisière, voire en période d'essoufflement. C'est dû à deux raisons : ils concernent des équipes naturelles et ne sont donc pas extensibles à l'infini. De plus, certains ont du mal à retrouver d'autres sujets."*

\* Enfin, la création de cercles de qualité repose sur le volontariat ce qui peut limiter leur développement.

*".... Sur quart, je n'ai pas pour l'instant pu trouver des gens motivés pour*



*faire un TAQ. Moi, de mon côté, je ne les ai peut-être pas assez poussés. Mais j'ai peur que si on force les gens, le TAQ se casse la figure."*

### LES AGENTS DE MAÎTRISE

Ils sont dans l'ensemble favorables aux cercles de qualité, en particulier ceux qui ont eux-mêmes créé un cercle :

*" C'est une bonne chose."*

*" J'ai créé l'un des premiers cercles ; c'est une expérience positive."*

*" Les gens sont contents du résultat, d'avoir fait quelque chose d'utile."*

*" Nous sommes un cercle sérieux. Les gens ne sont pas contraints : ils s'expriment et ils ont compris les choses .... Le cercle, c'est une association à l'intérieur de l'atelier : tous les gens qui en font partie y croient donc il suffit de les pousser un peu pour qu'ils en veulent."*

De manière générale, les agents de maîtrise se montrent satisfaits de l'introduction des cercles de qualité. S'ils mettent principalement l'accent sur les résultats obtenus grâce aux cercles, il semblerait que ceux-ci aient présenté pour eux un autre intérêt : en créant l'occasion pour les agents de maîtrise de jouer un rôle d'animateurs, de travailler avec leur équipe, ils ont contribué à améliorer leurs relations avec les opérateurs qu'ils supervisent.

Par ailleurs, ceux qui évoquent l'échec de certains TAQ l'attribuent aux causes suivantes :

\* Le sujet choisi par le groupe n'aurait finalement pas été traité.

*" Il y a des TAQ qui n'ont pas survécu : dans certains cas ils ont choisi des sujets qui n'étaient pas à leur portée. Dans d'autres, ce n'est pas le sujet qu'ils avaient choisi qui a été traité ; la hiérarchie les a un peu guidés."*

\* Le manque de motivation et d'implication réelle des supérieurs hiérarchiques.

*" Beaucoup de gens étaient motivés, puis on s'est aperçus que les ingénieurs n'étaient pas très chauds. Eux, ils se sentent assez forts pour travailler seuls, car ils ont fait une école .... Quand les gens se sentent*

*freinés par des chefs qui disent : vous n'allez pas nous apprendre à travailler", ils peuvent se décourager."*

## LES OPERATEURS

Les opinions sont divergentes : la plupart - en particulier ceux qui sont impliqués dans des cercles - se montrent favorables : les cercles permettent en effet " aux gens qui ont le doigt sur les problèmes de trouver une solution", de "diminuer les pertes de temps", de "trouver des solutions qui marchent bien".

*" Le Projet dans notre service s'est traduit par les TAQ .... ça marche. Dans d'autres services aussi, il y a des cercles qui ont mis en place des solutions qui marchent bien."*

D'autres ne voient dans les cercles que du "tape-à-l'oeil" :

*" Ceux qui sont pour (les cercles) d'après moi, c'est juste pour la frime."*

*"Les cercles, gros tapage, grosse publicité."*

De plus certains dénoncent le caractère un peu artificiel de la démarche cercles de qualité : des problèmes qui étaient depuis longtemps soulevés par la base ont été "redécouverts" à l'occasion du travail d'un cercle de qualité donné.

*"Ils ont donné de l'importance aux problèmes qui étaient traités dans les TAQ. En fait, ces problèmes, on les soulevait depuis pas mal de temps sans être écoutés."*

Enfin un biais se serait parfois introduit consistant à partir en réalité de la solution :

*"Le gros défaut des TAQ c'est que très souvent, on part de la solution. On part à l'envers."*

## PERCEPTIONS ET ATTITUDES VIS-A-VIS DES PLANS D'AMELIORATION DE LA QUALITE

### LES CADRES

Ils sont globalement plus favorables aux PAQ qu'aux TAQ. Certains estiment que les résultats économiques obtenus - économies de coûts, meilleure valorisation des produits .... - grâce aux PAQ sont plus significatifs que ceux dégagés par les cercles de qualité. Par ailleurs, ils voient dans les PAQ un moyen de responsabiliser les chefs de quart :

*" Les résultats sont probants. Ils marchent mieux que les TAQ."*

*" Ce qui est nouveau avec les PAQ, c'est que l'on essaye de responsabiliser les chefs de quart sur les problèmes."*

La méthodologie des PAQ est parfois estimée un peu lourde.

*" ... le PAQ avec son arsenal de papiers, de méthodes qui sont beaucoup trop lourdes et qui effraient un peu les gens ...."*

### LES AGENTS DE MAITRISE

Ils apprécient les PAQ, leur caractère concret et la possibilité qu'ils offrent de développer une idée sans dépendre des autres :

*" Dans le PAQ, les axes sont précis : coût, fiabilité, sécurité, valorisation."*

*" Moi, je trouve cela bien : si quelqu'un a une idée, il ne dépendra pas des autres."*

De plus, les PAQ présentent un autre avantage par rapport aux cercles de qualité : ils permettent de régler les problèmes communs à plusieurs services ou bien encore des problèmes dont la résolution suppose un travail conjoint de personnes aux compétences différenciées.

*" Les PAQ permettent de régler des problèmes concrets et notamment des problèmes d'interface."*

## LES OPERATEURS

Ils sont nettement moins favorables que les catégories précédentes. Certains considèrent que les PAQ ne sont pas nécessaires, d'autres soulignent les perturbations dans leur travail suscitées par le PAQ, d'autres enfin, dénoncent certains aspects des PAQ telle la baisse des effectifs qui leur sont défavorables :

*" Les PAQ, les TAQ .... les gens sont toujours en réunion et ils est difficile de les joindre : cela perturbe le travail."*

*" Regardez page 9. Que voit-on écrit ? Réduction des frais de personnel, des effectifs : le PAQ en réalité, c'est fait pour supprimer du personnel."*

Par ailleurs, pour certains, les PAQ de même que les cercles seraient superflus. Ils affirment " ne pas avoir besoin de tout cela " pour faire un travail de qualité :

*" Les PAQ, à quoi bon ? Nous, on fait de la qualité en permanence, en instantané."*

## **PERCEPTION DES CHANGEMENTS LIES AU PROJET, AUX TAQ, AUX PAQ DANS LES ATTITUDES ET LES COMPORTEMENTS EVOLUTION DE L'IMAGE DE L'ENTREPRISE**

### LES CADRES

Leur perception des changements est mitigée. Certains perçoivent une évolution dans le sens d'une plus grande efficacité, d'un plus grand souci de la qualité :

*" L'entreprise est devenue plus efficace."*

*" On baigne aujourd'hui dans une atmosphère où le mot qualité revient très souvent."*

*" Tous ces cercles .... ont appris aux gens à travailler avec méthode. C'est un changement qui se traduit par une évolution des résultats économiques."*

D'autres soulignent certaines limites : ainsi, les mentalités n'évolueraient pas assez vite :

*" Avec une maîtrise élevée pendant 10, 20, 30 ans suivant des schémas classiques du style "bien exécuter", il est difficile d'élargir du jour au lendemain leur champ de compétence."*

*" Et puis, c'est difficile de changer les hommes .... on fait des plans de départ mais depuis 10 ans, on n'embauche pour ainsi dire personne."*

Par ailleurs, il ont l'impression que les gens sont inégalement impliqués :

*" Il y a des TAQ qui marchent très bien : les gars sont super motivés, c'est leur bébé, mais .... certains s'en foutent complètement ! "*

*" Certaines personnes ont adhéré au nouveau système mais les TAQ n'ont pas eu un rôle de locomotive : ils n'ont pas permis d'entraîner les autres personnes : on retrouve souvent les mêmes têtes dans les TAQ et les PAQ."*

Cette dernière remarque faite par quelques cadres a été reprise comme nous allons le voir par certains agents de maîtrise et opérateurs qui constatent une scission de la population de la Raffinerie en deux parties : ceux qui jouent le jeu, qui s'impliquent et ceux qui ne le font pas : cadres qui continuent à mettre en oeuvre un management directif ou bien encore opérateurs qui refusent de participer à des cercles de qualité, qui ne proposent pas de PAQ.

### LES AGENTS DE MAITRISE

Ils perçoivent dans l'ensemble des changements importants dans les façons de travailler, dans les relations avec la hiérarchie : d'un management très directif, fondé sur une structure fortement hiérarchisée, on aurait évolué vers un management plus participatif, dans lequel les gens peuvent s'exprimer, communiquent mieux avec leur hiérarchie, travaillent mieux, sont plus intéressés, plus critiques :

*" On a beaucoup parlé de management participatif et aujourd'hui on le réalise : les gens peuvent s'exprimer, défendre leurs idées, les réaliser."*

*" Les contacts avec la hiérarchie depuis 3 ou 4 ans sont beaucoup plus souples. On discute plus librement. Les gens sont plus motivés car on leur rend des comptes."*

*" La mentalité des gens a changé. Les gens essaient de mieux travailler et ont un regard critique sur ce qui ne va pas."*

*" Tout est en train de changer : lorsque je suis arrivé ici, je suis arrivé dans une structure hiérarchisée. C'était très directif et il n'y avait aucune délégation. La grosse révolution ça a été le Projet et toute cette démarche Qualité."*

Certains soulignent toutefois l'existence de récalcitrants qui refusent de jouer le jeu. Ils ont l'impression que le Projet et toutes les actions qui l'ont accompagné ou suivi ont contribué à scinder la population en deux : ceux qui adhèrent, qui y croient et ceux qui restent en arrière ( On retrouve l'opinion partagée par quelques uns des cadres interviewés).

*" Il y a des gens qui ne croient pas aux TAQ, aux PAQ. Ils continuent à travailler comme avant : sans communiquer, sans se réunir, chacun dans son coin."*

*" Cela fait apparaître deux extrêmes : d'un côté des gens qui ont changé de comportement, qui sont tout-à-fait motivés, de l'autre des gens qui se sont bloqués."*

Enfin, l'attitude de certains supérieurs hiérarchiques est perçue comme un frein aux changements que le Projet, les cercles de qualité, les PAQ cherchent à introduire.

*" Le Projet, les PAQ, les TAQ, il faut que tout le monde y croie ... C'est comme une religion et si dans la hiérarchie il y a des gens qui cassent la chaîne, c'est fini."*

## LES OPERATEURS

Deux catégories se dessinent nettement : ceux qui perçoivent une évolution positive liée au Projet, aux TAQ, aux PAQ .... , et ceux qui, sans remettre nécessairement en cause les cercles ou les PAQ, émettent des critiques vis-à-vis des comportements de la hiérarchie ou bien encore vis-à-vis de certaines décisions ayant été prises.

Les principaux éléments positifs évoqués par les opérateurs sont les suivants :

\* La possibilité pour les opérateurs de régler eux mêmes des problèmes

## La Compagnie des Pétroles

qui remontaient auparavant aux niveaux hiérarchiques supérieurs, ce qui permet une résolution rapide.

*" Avant les problèmes remontaient au niveau de la hiérarchie qui s'en occupait plus ou moins rapidement : les solutions n'étaient pas toujours adaptées. Avec les cercles, cela a changé."*

\* Une diminution de la distance hiérarchique

*" Aujourd'hui, les gens se sentent plus responsables."*

*" Les rapports avec la hiérarchie sont meilleurs."*

*" Avant, les différences entre niveaux hiérarchiques étaient beaucoup plus marquées .... "*

D'autres, au contraire émettent des critiques indirectes ; ils remettent en question des économies qui viennent diminuer leur sécurité ou la qualité des conditions de travail.

*" On fait de petites économies : avant par exemple, on donnait du savon, maintenant c'est fini .... ce n'est pas ça qui a sauver l'usine."*

*" Avec les TAQ, les PAQ .... ils veulent motiver les gens mais ils ne font rien pour les motiver. On a diminué le nombre de pompiers, les infirmiers ne font plus les 3\*8, on nous supprime le savon ...., avec ça, ils veulent motiver les gens."*

Ils ne sont pas certains que les TAQ, les PAQ ..... aient un véritable impact sur la décision de fermer ou non la raffinerie.

*" on a économisé, on a trouvé la solution à des problèmes; mais cela ne décide pas de la vie d'une entreprise."*

*" On a fait des TAQ : cela rapporte quoi pour l'entreprise ? L'année d'après on dit si cela ne marche pas fin 88 on met la clé sous le paillason."*

Enfin, parmi les "mécontents", certains affirment avoir été déçus par les nouveaux managers.

*" Lorsqu'on a vu arriver tous ces jeunes ingénieurs, on a cru que les choses allaient changer, mais .... ce n'est pas le cas."*

## **PERCEPTION ET ATTITUDES VIS-À-VIS D'AUTRES CHANGEMENTS SURVENUS AU COURS DES DERNIÈRES ANNÉES**

### **LA DIMINUTION DES EFFECTIFS**

Les personnes interviewées ne se sont pas toutes exprimées sur ce sujet. Un certain nombre d'entre elles ont évoqué spontanément ce thème et les conséquences de cette réduction des effectifs dans la raffinerie.

Une première conséquence évoquée par des cadres et des agents de maîtrise est la nécessité d'augmenter le domaine d'action de chacun, de déléguer de plus en plus :

*" La diminution du nombre de niveaux hiérarchiques avec notamment la suppression du poste de contremaître principal a rapproché la maîtrise des chefs de secteur."*

(cadre)

*" Il y a de moins en moins de personnel : les chefs de service sont obligés de déléguer de plus en plus : il n'est plus possible de tout contrôler."*

(agent de maîtrise)

D'autres, des agents de maîtrise et des opérateurs, soulignent les problèmes posés par cette réduction des effectifs.

*" La diminution des effectifs s'est accompagnée de la suppression de certains postes. Or, on n'a pas toujours réaffecté clairement les tâches correspondantes à ces postes : il y a toute une série de petits travaux qui ne sont plus faits."*

(agent de maîtrise)

*" Avant, les travaux d'une unité étaient plus suivis qu'aujourd'hui. Maintenant, on ne suit plus très bien ce que l'on fait. Il arrive un moment où, malgré l'automatisation, le travail ne peut plus être aussi bien effectué qu'auparavant."*

(opérateur)



## LA MISE EN PLACE D'UN SYSTEME D'EVALUATION DES PERFORMANCES

### LES CADRES

Ils sont dans l'ensemble d'accord sur le principe, mais ils s'interrogent sur le caractère rigoureux de la méthode qui va être mise en place. Actuellement, ils sont dans l'expectative;

*"Il faut voir comment cela va se passer."*

Par ailleurs, ils soulignent les difficultés que posera l'utilisation de cet outil avec le personnel sur quart. En effet, d'une part, ceux-ci constituent une équipe soudée, de l'autre le montant des augmentations à distribuer aurait été réduit.

*" Or, pour faire fonctionner ce type d'outil, il faut qu'il y ait quelque chose au bout."*

### LES AGENTS DE MAITRISE

Ils pensent qu'ils auront du mal à convaincre leurs équipes.

*" on va demander aux gens individuellement de faire un effort supplémentaire. Ils ne sont pas très chauds, la base n'accepte pas de signer un contrat. Il faut attendre pour voir ce qui va se décider."*

### LES RELATIONS AVEC LA HIERARCHIE

Certains opérateurs perçoivent une amélioration des relations avec la hiérarchie, un "décloisonnement entre les différents postes" sans les attribuer de manière spécifique au Projet, aux TAQ ou aux PAQ.

### LES AMELIORATIONS SOUHAITEES

#### LA COMMUNICATION

Des personnes, appartenant aux différents niveaux hiérarchiques ont

## La Compagnie des Pétroles

souligné la persistance de problèmes de communication et en particulier des difficultés dans les relations entre les secteurs :

*" Il faudrait que les gens connaissent les problèmes, les contraintes des secteurs autres que les leurs."*

(cadre)

*" Il y a des problèmes de communication. On a un type de travail qui ne facilite pas les choses parce qu'il y a des gens qui travaillent sur quart. De plus, on est dispersés géographiquement."*

(agent de maîtrise)

*" Il y a des problèmes dans les relations Clients/Fournisseurs. Chaque service cherche à maintenir son petit fief. Les unités nobles sont les unités de production. J'espère que cela va disparaître."*

(opérateur)

Ainsi donc, un besoin est ressenti d'une plus grande communication.

*" Il faudrait améliorer la communication aussi bien au niveau vertical qu'horizontal"*

(agent de maîtrise)

## LA TRANSPARENCE

Certains critiquent les indicateurs mis en place en affirmant qu'ils ne rendent pas compte de la situation économique réelle de la raffinerie.

*" On n'a pas les vrais chiffres. Les 8 indicateurs ne nous permettent pas de savoir si l'on gagne ou si l'on perd de l'argent."*

(agent de maîtrise)

*" Il faudrait jouer cartes sur table."*

(opérateur)

## LA RECONNAISSANCE

Certains, en particulier des opérateurs, estiment que les efforts réalisés seraient encore insuffisamment reconnus par la Direction.

## REMARQUES GÉNÉRALES

### PERCEPTION DE LA COHÉRENCE D'ENSEMBLE

Les cadres et les agents de maîtrise dans leur grande majorité perçoivent la cohérence des différentes actions mises en place : le Projet, les TAQ, les PAQ constitueraient des actions complémentaires s'inscrivant dans une démarche globale destinée à permettre à la raffinerie de retrouver la rentabilité.

*" Les PAQ, les TAQ .... le but est toujours le même : ce sont les moyens qui sont différents."*

(cadre)

*" Pour nous, la qualité c'est retrouver la rentabilité. Tout cela se fait par différentes actions parmi lesquelles les cercles ne sont qu'une partie. Ces actions sont complémentaires."*

(cadre)

*" Les TAQ, les PAQ vont dans le sens du Projet. Ce sont des étapes bien distinctes mais enchaînées."*

(agent de maîtrise)

*" Les TAQ, les PAQ doivent permettre de cibler un objectif : tout cela est venu se greffer autour du Projet et les choses ont commencé à évoluer."*

(agent de maîtrise)

*" Le Projet RP et les cercles sont liés : on ne peut pas attaquer les cercles de qualité sans se dire il faut gagner."*

(agent de maîtrise)

## La Compagnie des Pétroles

Chez les opérateurs, la perception de cette cohérence est beaucoup moins nette. Certains connaissent peu ou mal le Projet. D'autres ne perçoivent pas les spécificités des diverses actions.

*" Il y a trop de trucs parallèlement : les TAQ, les PAQ ...."*

(opérateur)

Quelques uns cependant pensent que les cercles de qualité et les PAQ participent d'une même démarche :

*" Les TAQ, les PAQ, c'est un peu la même chose : la direction veut nous mettre dans le bain, nous faire toucher du doigt ce qu'est une entreprise."*

(opérateur)

A l'inverse d'autres opérateurs perçoivent des incohérences entre les différentes démarches engagées : incohérences entre les TAQ et les PAQ, les TAQ et le nouveau système de rémunération individualisée ....

*" Le TAQ a été fait pour développer l'action en groupe et puis derrière on nous balance le PAQ qui nous incite à faire notre petit truc dans notre coin pour nous faire bien voir."*

(opérateur)

*" A l'heure actuelle, on travaille en équipe. Avec ce système de rémunération individualisée, on va demander aux gens d'apporter leur plus tout seuls. Individualiser les salaires, cela ne va pas dans le même sens que les cercles de qualité."*

(agent de maîtrise)

Par ailleurs, d'autres affirment que les structures sont encore lourdes ce qui ne serait pas cohérent avec la relative souplesse d'outils tels les PAQ et les cercles de qualité.

*" Ce Projet est très bien, tout est très bien, les gens se motivent mais à côté de ça, on voit de grosses bêtises de faites à cause de conflits entre services, d'informations qui passent mal : il faudrait modifier les structures de l'entreprise .... Le système informatique, les procédures*

*sont très lourds. Il y a une incohérence entre la lourdeur des structures qui sont lentes à bouger et les TAQ, les PAQ."*

(agent de maîtrise)

## LE POIDS D'UN ENVIRONNEMENT ECONOMIQUE DEFAVORABLE

Les difficultés de l'économie pétrolière, le risque de fermeture des raffineries, particulièrement sur l'étang de Berre, où quatre raffineries concurrentes fonctionnent, jouent à la fois comme un facteur de motivation et un facteur de découragement.

Quelques uns relativisent la portée des actions mises en place. Ils pensent que les efforts entrepris au niveau de la raffinerie sont limités et qu'un grand nombre de paramètres qui affectent très directement les résultats de l'établissement ne peuvent pas être contrôlés.

*" Il y a des faits structurels : l'environnement économique qui est mauvais et il y a ce que l'on peut faire nous, au niveau de la raffinerie et qui est nécessairement limité. Et ça, les gens le sentent bien, ils en ont conscience et nous aussi de toutes façons."*

(cadre)

Certains se montrent particulièrement pessimistes : ils estiment que, si la conjoncture défavorable se poursuit, les actions entreprises ne permettront pas de sauver la raffinerie. Leur attitude pourrait se résumer par "A quoi bon ?".

D'autres voient dans le Projet, les TAQ .... un moyen de "gagner" c'est-à-dire de gagner le droit de continuer.

D'autres, enfin, décident de jouer le jeu sans se poser trop de questions.

*" Moi je dis : il faut se lancer, il faut faire son boulot même si l'on se dit par ailleurs que s'ils veulent fermer, ils fermeront et ce n'est pas nos cercles qui apporteront quelque chose."*

(agent de maîtrise)

*" Il y a des gens qui sont pour et des gens qui sont contre. Ceux qui sont contre sont des gens près de la retraite et qui ont leur carrière derrière eux. Alors que nous, on est jeune ; on en a encore pour 20 ans à passer."*

*Alors si on ne valorise pas, on ferme et si on ferme on se retrouvera où ?"*

(opérateur)

Par ailleurs, les restructurations menées dans la raffinerie et qui se sont principalement traduites par une diminution des effectifs rendent parfois plus difficiles le processus de mobilisation du personnel :

*" Mon secteur résulte d'une fusion : j'ai dû employer une partie de mon énergie à faire que dans ce secteur les gens tirent dans le même sens. On a annoncé la fusion de deux services, la diminution des effectifs et tout ceci ne motive pas toujours les gens ; ça ne facilite pas les choses pour trouver un certain volontariat pour aller de l'avant."*

(cadre)

L'encadrement, ayant à consacrer ses efforts aux restructurations à mettre en place, serait de ce fait moins disponible vis-à-vis de ses collaborateurs.

*" Il reste encore une lenteur dans le suivi des problèmes par la hiérarchie ; dans notre secteur la hiérarchie est prise par les restructurations et n'est donc pas très disponible."*

(opérateur)

## **2. MESURE DE L'IMPACT DE L'ACTION SUR LE CONTEXTE ORGANISATIONNEL SUR LES ATTITUDES, LES REPRESENTATIONS ET LES COMPORTEMENTS DU PERSONNEL DE LA DIRECTION REGIONALE NORD-ILE-DE FRANCE.**

### **A) CHOIX DU SITE**

Les changements survenus à la Direction Régionale Nord- Ile de France sont représentatifs de ceux qu'ont connu l'ensemble des Directions Régionales.

La fusion puis la restructuration ont introduit des modifications structurelles importantes : suppression des districts, séparation des activités Ventes Générales et Grands Routiers, création de la fonction d'Assistant Commercial de Gestion, évolution de la fonction de Délégué, suppression des plate-formes techniques ....

De plus, la Direction Régionale Nord Ile de France résulte de la fusion de la Direction Régionale Paris avec celle de Lille, cette dernière ayant été supprimée lors de la réorganisation de la Distribution en 86/87.

Par ailleurs, la Direction de la DR Nord Ile de France, en association avec les membres de son Comité de Direction a élaboré un Projet d'Etablissement appelé Plan Directeur Régional Nord Ile de France. Il convient de rappeler ici que, après la diffusion du Projet "Gagner", il avait été demandé à chaque activité d'élaborer son propre sous Projet. En 1987, la Direction Distribution définit le Projet de la Distribution. Ce Projet fut élaboré de manière relativement peu participative : seuls furent impliqués dans sa conception le directeur de la Distribution, ses collaborateurs et le GAO qui était, rappelons-le, le groupe chargé de la mise en place de la restructuration. A partir de là, il fut demandé à chaque Direction Régionale de bâtir à son tour un Plan Directeur Régional : celui-ci était destiné à décliner au niveau régional le Projet de la Distribution et devait comporter essentiellement des objectifs dits de "comportement".

*" On nous avait demandé, dans notre Plan Directeur Régional qui est un plan qui doit s'étendre sur trois ou quatre ans d'avoir surtout des objectifs de comportement. Bien entendu, les objectifs de vente, de réduction de certains frais .... font partie des objectifs fixés par la Direction Distribution. Et nous, on nous avait demandé de promouvoir, à l'intérieur de la Direction Régionale, en plus de ces objectifs, des objectifs de comportements, compte-tenu de la spécificité de notre direction régionale."*

(Directeur de la DR Nord Ile de France)

En effet, les objectifs économiques ne sont pas définis par les Directions Régionales : c'est la Direction Distribution située au Siège qui conçoit les politiques et qui fixe les objectifs de vente, de réduction de crédit, de réduction de certains frais.

La Direction Nord Ile de France a retenu, dans son Plan Directeur, trois thèmes :

- 1) Privilégier la présence au client
- 2) Promouvoir les ventes rentables d'aujourd'hui et de demain
- 3) Développer une solidarité interactive.

Ce Plan avait pour but selon le directeur de la DR Nord Ile de France de *"changer l'image de la DR, de lui donner un comportement plus commercial"*.

*" Il faut bien préciser que le Plan Directeur Régional ne s'amalgame pas aux objectifs annuels qui sont des objectifs du type : faire tant de clients*

*en plus, diminuer le crédit d'un jour de CA, diminuer le coût d'intervention des installations de distribution de carburant, diminuer le nombre de lignes de débit que nous avons sur nos comptes par les gestionnaires de compte."*

(Directeur de la DR Nord Ile de France)

Le Plan Directeur a été élaboré par le directeur de la DR et ses collaborateurs directs au début de 1988 et la plaquette fut distribuée aux 450 personnes de la Direction Régionale le jour de la Convention.

*" J'ai bâti ce Plan avec mes collaborateurs directs. On l'a fait en deux mois à peu près. C'est moi-même qui l'ai formalisé. Puis, chacun en a un reçu un exemplaire lors de la Convention."*

(Directeur de la DR Nord Ile de France)

Cette dernière a également constitué un élément marquant et participe elle aussi d'une volonté d'action sur le contexte organisationnel : ses finalités, l'ampleur des moyens utilisés, les messages qu'elle a permis de véhiculer conduisent à l'assimiler à une tentative de gestion du symbolique. Le personnel de la Direction Régionale Nord Ile de France se trouvait rassemblé à la Villette et participa à cette Convention.

Ainsi donc, au cours d'une période de temps relativement courte - trois à quatre ans - des changements organisationnels importants ont été introduits dans les Directions Régionales et à la Direction Nord Ile de France en particulier. Il était intéressant de tenter de mesurer leur impact sur les attitudes et les comportements des membres de l'établissement.

## **B) METHODOLOGIE DE RECHERCHE**

La démarche de recueil des données est similaire à celle suivie à la Raffinerie de P..

### **B-1) Constitution de l'échantillon**

L'objectif était de disposer d'un échantillon représentatif de la population de la Direction Régionale. Il devait notamment intégrer les différentes fonctions : délégué Réseau, délégué Ventes, Assistant Commercial de Gestion, répartiteurs, employé du service comptabilité, adjoint commercial, chef de secteur, chauffeur .... ainsi que les divers niveaux hiérarchiques : cadres, agents de maîtrise et employés (certains délégués



sont cadres, d'autres non). L'échantillon fut défini grâce à l'aide du Directeur de la DR et du responsable du personnel. Un peu plus de 20 personnes furent ainsi interviewées.

## **B-2) L'élaboration du guide d'entretien**

Les principes furent identiques à ceux utilisés lors de l'élaboration du guide d'entretien utilisé à la Raffinerie de P.. Dans ce cas également, la présentation qui suit ne peut être qu'approximative, chaque entretien ne s'étant jamais déroulé exactement de la même façon.

### Guide d'Entretien

- \* Quel a été votre parcours dans la COMPAGNIE DES PETROLES et quelle est votre fonction actuellement ?
- \* Si je vous dis Projet d'Entreprise, qu'est-ce-que cela évoque pour vous ?
- \* A votre avis, pourquoi la COMPAGNIE DES PETROLES s'est dotée d'un Projet ?
- \* Quelles sont les idées forces du Projet ? Comment voyez-vous cela ?
- \* A-t-il eu un impact au niveau de votre travail ? De la définition de votre poste ? De votre service ?
- \* Y-a-t-il eu d'autres changements importants ?
- \* Qu'avez-vous pensé de la Convention de la Distribution ?
- \* Connaissez-vous le Plan Directeur Régional ? Qu'en avez-vous pensé ?
- \* Avez-vous l'impression que dans l'entreprise on croit au Projet ? Comment est-ce que le Projet est perçu ?
- \* L'opinion, l'image que vous vous faites de la COMPAGNIE DES PETROLES a-t-elle évoluée au cours des dernières années ? Si oui, pourquoi ? Dans quel sens ?
- \* Que resterait-il à améliorer ?
- \* Y-a-t-il des points que nous n'avons pas abordés dans cet entretien et qui vous semblent importants ?

### **C) DEROULEMENT DE L'ENQUETE**

Les entretiens ont été effectués en avril et mai 1989. La plupart des entretiens se sont déroulés au siège de la Direction Régionale où ont pu être rencontrés non seulement des personnes localisées au siège mais aussi des délégués régionaux. Par ailleurs, une visite au dépôt d'Ivry me permit d'interviewer des chauffeurs et des employés des dépôts.

La qualité de l'accueil qui me fut réservé et le soin apporté par le responsable du personnel à l'organisation des entretiens facilita de manière appréciable le déroulement de l'enquête.

### **D) LES RESULTATS OBTENUS : SYNTHESE DES ENTRETIENS EFFECTUES A LA DIRECTION REGIONALE NORD ILE DE FRANCE**

Les principaux thèmes abordés lors des entretiens sont été les suivants :

- Attitude par rapport au Projet
- Attitude par rapport à la Convention de la Distribution
- Attitude par rapport au Plan Directeur Régional
- Les autres changements considérés comme importants
- L'évolution de l'image interne de la société
- Les problèmes évoqués
- Ce qui resterait à améliorer

De manière générale, quelque soit le sujet évoqué, il est rare que les points de vue convergent. L'une des difficultés essentielles que posait ce travail de synthèse était de ne pas masquer cette diversité, voire cette divergence d'opinions.

La synthèse qui suit tente donc d'être le reflet des perceptions et points de vue exprimés par le personnel rencontré à la DR .

#### **PERCEPTION ET ATTITUDES FACE AU PROJET**

L'entretien débutait par une question très large sur le Projet d'Entreprise : " Si je vous dis Projet d'Entreprise, qu'est-ce-que cela évoque pour vous ?" Le premier élément d'analyse qui se dégage de cette étude repose sur la confusion développée par une partie du personnel entre le Projet et le processus de restructuration concomittant. Dans les faits, l'attitude de ces salariés face au Projet semble largement conditionnée par leur

expérience des restructurations.

*" La première chose à laquelle me fait penser le Projet d'Entreprise , ce sont les mutations. J'en ai subi deux à cause de cette Restructuration."*

(Agent de maîtrise)

*" Le Projet d'Entreprise, c'est une réorganisation. Moi, je pense que c'est une grosse bêtise d'avoir supprimé les districts. Avant, le client avait un interlocuteur permanent : la secrétaire de district."*

( ACG)

*" Le Projet, cela évoque pour moi les nouvelles structures que la COMPAGNIE DES PETROLES a essayé de mettre en place pour des raisons de coût économique."*

(employé)

*" Le Projet d'Entreprise, cela évoque beaucoup de changements. Pour nous, en tant que dépôt, cela nous a apporté du mauvais. Avant, le dispatching se faisait dans les dépôts alors qu'aujourd'hui, les chauffeurs n'ont plus de contact avec les dispatchers. Alors, lorsqu'on a des problèmes, tout le monde s'en fout."*

(chauffeur)

En analysant de façon plus précise l'association Projet/Restructuration, on remarque que pour certains les restructurations constituent un outil du Projet alors que pour d'autres le Projet sert à expliquer, voire à légitimer les restructurations. En effet, dans le premier cas, les restructurations auraient trouvé leurs fondements dans les principes avancés par le Projet. Dans la seconde acception, le Projet aurait servi à annoncer, voire peut-être à "faire passer" les restructurations en montrant leur caractère nécessaire. Ainsi, il aurait revêtu le rôle d'un voile cherchant à masquer la réalité ( faire passer des choix impopulaires).

Pour les premiers, la principale finalité du Projet, serait de mobiliser le

personnel, de le rassembler dans une conjoncture difficile. Les idées-forces retenues sont la nécessité de GAGNER qui signifie pour beaucoup "gagner de l'argent", "sortir du rouge", réduire les coûts à tous les niveaux et devenir plus performants, plus commerçants.

*" Le Projet pour nous, c'est de rechercher le coût moindre ; ça, c'est très important parce que à une certaine époque, on ne faisait pas très attention à tout cela et maintenant on essaye d'y venir."*

(employé)

*" On est dans un système concurrentiel qui est terrible et donc on est obligé de réduire les frais. Le principal but du Projet d'Entreprise, c'est ça, c'est de réduire les frais."*

(délégué)

*" la conjoncture est très difficile donc il faut améliorer nos produits, nos relations avec la clientèle, être des commerçants .... La Charte devait motiver les gens, expliquer pourquoi."*

(agent de maîtrise)

*" La COMPAGNIE DES PETROLES a des difficultés qui ont provoqué une certaine morosité du personnel. Il était donc nécessaire de ressouder les énergies afin que les gens repartent ensemble vers quelque chose. L'objectif du 31 mai était de dire aux gens : "cela fait des années que l'on a des difficultés, la fusion a été difficile mais maintenant on va avoir un projet commun". Gagner, c'est gagner de l'argent ; si on veut survivre, il faut que l'on se mette à gagner de l'argent."*

(cadre)

*" Le Projet vise à redonner une motivation. La culture de la COMPAGNIE DES PETROLES c'est le professionnalisme, la recherche de la qualité .... C'est un héritage du passé, du Raffinage. Le Raffinage est une activité très technique qui exige des gens très performants, très professionnels .... alors dans le Projet , lorsque l'on dit : "Soyons commerçants", cela va un*

*peu à l'encontre de la culture de la COMPAGNIE DES PETROLES mais on le dit bien fort pour que tout le monde en soit convaincu."*

(cadre)

*" Les orientations du Projet GAGNER sont l'amélioration des compétences, l'amélioration des performances, faire que chacun soit opérationnel dans son poste pour améliorer les résultats."*

(agent de maîtrise)

Il est intéressant de noter que le Projet est souvent évoqué comme une nécessité :

*" La COMPAGNIE DES PETROLES s'est dotée d'un Projet parce que l'on n'avait pas le choix."*

(cadre)

*" La Restructuration et le Projet, cela va ensemble : il faut gagner, réduire les effectifs .... on n'a pas le choix. Gagner, c'est sortir du rouge à tout prix."*

(délégué régional)

Les principales critiques adressées au Projet portent sur sa présentation et la suite qui lui a été donnée : la présentation du Projet aurait été floue; celui-ci serait resté trop général.

Par ailleurs, il ne se serait pas traduit par des actions concrètes ce qui expliquerait que l'on ait tendance à l'oublier. Beaucoup soulignent que d'une façon générale, on parle peu du Projet dans l'entreprise. Cette critique relève d'un constat : l'insuffisance des actions trouvant leur justification directe dans le Projet.

*" Dans mon unité, on n'a pas le temps de parler du Projet, on a trop de travail."*

(employé)

*" On parle peu du Projet d'Entreprise. Les gens parlent plus de leur petit univers : leur bureau, leur service ... "*

(agent de maîtrise)

*" Le problème, c'est que le Projet s'oublie. Il faudrait le faire vivre .... Les gens vivent au quotidien et le quotidien, ils ne le trouvent pas très enthousiasmant. Ce Projet pose donc deux problèmes. D'une part, on ne l'a pas réactualisé et d'autre part, il s'intègre mal dans le quotidien."*

(cadre)

*" L'objectif de départ, c'était d'être très performants tant du point de vue quantitatif que qualitatif. Mais, je crains que le Projet d'Entreprise ait été mal présenté. Il a été flou dans sa présentation .... Aujourd'hui, je me demande où il en est. Il y a deux jours on en parlait avec deux de mes collègues et on se posait la question : "Ce Projet, qu'est-ce-qu'il est devenu ?"."*

(cadre)

Un grand nombre de personnes souligne le manque de concrétisation du Projet : il y aurait une scission entre le Projet/Discours et le vécu quotidien :

*" Les gens ne connaissent pas bien le Projet. Pour beaucoup de personnes dans l'entreprise, le Projet c'est une chose et le travail quotidien en est une autre ; ça n'a pas de rapport."*

(cadre)

*" Le Projet n'est pas suffisamment concret. Je n'ai pas l'impression que l'on se sent vraiment concerné par le Projet."*

(cadre)

## La Compagnie des Pétroles

D'autres cependant ont l'impression que des orientations prises, des modifications introduites dans leurs services seraient cohérentes avec le Projet.

*" Ce Projet a été élaboré l'année dernière et dans les orientations que l'on prend, on sent qu'il y a une volonté de suivre le Projet. Ainsi, l'opération Frantz Avril allait dans le sens du Projet puisqu'elle a permis de sensibiliser les gens à un certain état d'esprit que l'on cherche à modifier."*

(employé)

### **ATTITUDE VIS-A-VIS DE LA CONVENTION DE LA DISTRIBUTION (JOURNÉE DU 31 MAI 1988)**

Un grand nombre de personnes, en particulier parmi les non-cadres ont entendu parler du Projet d'Entreprise pour la première fois lors de cette Convention.

Pour certains, cette journée était destinée à mobiliser le personnel et à permettre de mieux connaître les autres services, les autres DR.

*" Cette Convention devait dynamiser les gens, leur faire comprendre que l'on a besoin d'eux."*

(délégué)

*" C'est très bien : cela a permis de connaître les problèmes de chaque région."*

(agent de maîtrise)

*" La Convention de la Distribution, c'est le lancement du Projet. Cela a permis à chacun de connaître les différentes activités de la COMPAGNIE DES PETROLES. La principale idée c'est que la COMPAGNIE DES PETROLES doit redevenir rentable. Je me souviens du film sur les alpinistes. Pour eux, il faut que l'on soit ensemble pour gagner. C'est donc Gagner ensemble puisqu'ils étaient plusieurs."*

(employé)

D'autres ont émis des critiques :

\* L'importance des moyens mis en oeuvre aurait constitué un gaspillage d'autant plus grave que la société se trouve dans une situation difficile et que l'économie est de rigueur.

*" On a mis là des sommes d'argent ! C'est du gaspillage."*

(employé)

*" Pourquoi dépenser une fortune pour se faire plaisir entre le personnel et le PDG ?"*

(délégué)

\* Par ailleurs, aucune idée ne se serait dégagée de cette Convention : les messages auraient été trop nombreux, sans une grande cohérence d'ensemble.

*" Cela ne peut être que très bien mais .... on nous met tellement de choses en tête ; il y a tellement de choses à retenir."*

(employé)

*" Ce qui m'a marqué, c'est le faste de cette réunion. J'en suis sortie assez déçue dans le fond. Je m'attendais à une grande idée-maîtresse. Quelque chose qui dirait " Il faut y aller pour la COMPAGNIE DES PETROLES" alors qu'en fait cela m'a paru beaucoup de bla-bla. Il aurait peut-être fallu faire le point au niveau de la DR, voir entre nous quelles actions concrètes on allait mettre en place."*

(délégué)

*" Tout le monde a été impressionné par les moyens. En revanche, le message du Projet n'est pas très bien passé. Il y avait trop de sujets abordés. Il y a eu beaucoup de gens qui se sont exprimés. Il aurait fallu des*



*messages plus courts et plus clairs qui intéressent les gens dans leur travail quotidien."*

(cadre)

*" Chacun se présentait en disant "on est les plus beaux, on est les meilleurs". Beaucoup d'auto-satisfaction sans vraiment plonger dans les problèmes réels. Chacun prêchait un peu pour sa paroisse. Cela ne me semblait pas être une opération d'ensemble qui touche vraiment tout le personnel. Même si techniquement c'était réussi, on n'a pas eu l'impression d'une volonté de nouveauté."*

(cadre)

#### **ATTITUDE VIS-À-VIS DU PLAN DIRECTEUR**

Une différence assez nette apparaît entre les cadres supérieurs et le reste de la population.

Les cadres, dans l'ensemble, connaissent le Plan Directeur Régional ; il ont retenu ses trois thèmes et associent étroitement le Plan au Projet dont il serait la continuation.

*" Il a été élaboré par le Directeur Régional en concertation avec l'encadrement. On a travaillé pas mal là-dessus avec Monsieur P. mais c'est lui qui l'a rédigé. Les trois thèmes retenus sont les plus importants pour motiver le personnel et pour aboutir à ce que veut la Direction Générale c'est-à-dire avoir des ventes rentables. Tout le monde a reçu ce document. D'ailleurs, on l'a repris dans nos objectifs. Moi, je me suis référé à ce projet dans les objectifs que j'ai donné à mes gens."*

(cadre)

*" Le Plan Directeur Régional auquel Mr P. est attaché est une continuation du Projet d'Entreprise. C'est une façon de donner un petit élan de plus. La nécessité d'avoir des ventes rentables, de travailler les uns avec les autres .... tout cela est vital."*

(cadre)

En revanche, la majorité du personnel non-cadre rencontré affirme ne pas connaître le Plan Directeur. Celui-ci leur aurait certes été présenté sous forme de plaquette mais ils l'ont oublié.

*" Je n'ai rien retenu du Plan Directeur Régional. Je me souviens qu'on nous a présenté un plan mais je ne me rappelle plus ce qu'il y avait dedans. Cela m'avait semblé cohérent avec le Projet mais ce n'est pas quelque chose que j'ai affiché au-dessus de mon bureau, cela ne m'a pas beaucoup marqué."*

(délégué)

*" Je ne lis pas les trucs tous les matins."*

(délégué)

*" C'est le document que nous avons eu par Monsieur P. .... Je ne l'ai pas lu."*

(employé)

*" J'ai lu le Plan Directeur en son temps mais je ne saurais pas le redire comme ça."*

(agent de maîtrise)

*" Quel plan ? Au niveau Restructuration ? Cela me dit quelque chose mais on a tellement de papiers ...."*

(employé)

*" Je ne m'en souviens pas : c'est vrai que l'on reçoit de petites documentations mais je ne les lis pas toutes."*

(employé)

On constate que le personnel non-cadre ne s'est aucunement approprié le Plan Directeur, ne l'a pas fait sien. Le Plan reste un document qui leur a

été remis à un moment donné et auquel il ne serait pas souvent fait référence ce qui expliquerait l'oubli dont il fait l'objet. Pour eux, le Plan Directeur est une note écrite, un document élaboré par la Direction de l'établissement.

Certains ont retenu quelques thèmes, par exemple la "solidarité interactive" et pensent que leur expérience quotidienne est en contradiction avec ces principes.

### **LES CHANGEMENTS CONSIDERES COMME IMPORTANTS**

Toutes les personnes interviewées ont l'impression qu'une évolution a lieu, que leur entreprise est en train de changer. Dès lors, ils adoptent parfois une attitude ambivalente associant un intérêt circonspect à une réserve tentée par la confiance. Le bilan se solde par un équilibre relatif entre éléments positifs et facteurs négatifs.

La plupart notent des changements dans les comportements et les attitudes des gens, dans les façons de travailler, dans les politiques développées.

Ainsi, les nouvelles structures et les nouveaux modes de fonctionnement favoriseraient une plus grande responsabilisation de chacun.

*" Dans les façons de travailler, il y a un changement important, c'est que l'on cherche à rendre les gens plus autonomes, à les responsabiliser.... "*

(employé)

*" Les façons de travailler sont différentes .... on donne beaucoup de responsabilités au personnel. Avant, il fallait tout demander à votre chef direct alors que maintenant vous pouvez faire beaucoup de choses vous-même."*

(employé)

*" On peut plus facilement régler les petits problèmes des clients sans devoir demander l'aval du service Comptabilité ou d'un autre service. On a le chef de division à l'étage. Tout cela raccourcit pas mal de circuits et*

*permet à l'organisation d'être plus réactive."*

(employé)

D'autres changements évoqués sont un souci plus grand de la rentabilité ainsi que la volonté de reconnaître les performances.

*" Il y a des choses qui ont changé. Maintenant, il y a plus l'esprit commercial. Aujourd'hui, il y a la notion de rentabilité. Avant, ce qui était important c'était d'écouler les produits et maintenant on regarde la rentabilité."*

(employé)

*" Aujourd'hui, la compétence est importante. Avant, c'étaient les anciens qui prenaient les postes les plus importants. Maintenant, on donne des responsabilités aux gens pour qui on estime que c'est valable. Aujourd'hui, on parle de compétence, de récompenser les gens selon leurs résultats. L'esprit, le discours de la hiérarchie a changé. On ne prend plus les gens pour des enfants ou des objets."*

(agent de maîtrise)

Certaines personnes soulignent le rôle positif que peut jouer la politique d'embauche de jeunes développée par la société.

*" Ils essayent et ils y arrivent, de rajeunir la société parce que c'est une société qui est vieille. Ils prennent de plus en plus de jeunes et c'est bien."*

(employé)

*" Les comportements ont évolué .... Je crois que la société a été victime du fait que pendant un certain nombre d'années, elle n'a pas embauché. Là, avec l'embauche de jeunes, en particulier de jeunes délégués, il y a un certain renouveau."*

(cadre)

*" Maintenant, on embauche beaucoup plus de jeunes .... Il faudrait continuer."*

(employé)

Au-delà de ces évolutions considérées comme favorables, deux problèmes sont évoqués : il se développerait chez certains un sentiment d'insécurité et d'appréhension vis-à-vis de l'avenir. Par ailleurs, tous ne seraient pas affectés de la même façon par ces changements : les jeunes seraient plutôt confiants alors que les personnes proches de la retraite auraient tendance à s'interroger sur l'éventualité de nouveaux plans de départ.

*" Dans le comportement des gens, je sens qu'il y a une prise de conscience assez générale d'un sentiment d'instabilité, d'insécurité lié à la conjoncture. Les gens sont inquiets au sujet de l'avenir, au sujet de leur poste. Il y a dix ans, les gens ne se posaient pas de questions."*

(cadre)

*" La hiérarchie nous a présenté le Projet en nous disant que le travail était désormais rentabilisé, qu'il y avait une rentabilité du poste. Les gens ont ressenti ça comme : "on n'est plus en sécurité"."*

(agent de maîtrise)

*" Il y a deux populations : 25 ans et 50 ans et presque personne entre les deux.. Les jeunes sont confiants. Les autres ... ont des problèmes comme la retraite .... ils se demandent s'il y aura de nouveaux plans de départ."*

(employé)

*" En ce qui concerne les changements de comportement, tout dépend de la tranche d'âge : les anciens attendent les Plans de départ."*

(agent de maîtrise)

Un changement organisationnel mérite un développement particulier : il s'agit de l'évolution de la fonction de délégué. Les délégués rencontrés se

## La Compagnie des Pétroles

sont largement exprimés sur ce sujet et ont évoqué les avantages et les limites de cette évolution.

Les principaux points positifs seraient les suivants :

- Une autonomie plus grande, des responsabilités plus nombreuses
- Un travail plus diversifié

*" Le travail est multiple ; c'est très intéressant."*

(délégué)

- Une position plus valorisante

*"Au niveau de la société, on a insisté sur l'importance du rôle commercial : on est très valorisé par rapport aux autres membres de l'entreprise."*

(délégué)

en revanche, des limites sont soulignées :

- La perte de cette "maison familiale" que représentait pour beaucoup le district, lieu où les délégués avaient la possibilité de se retrouver, d'échanger leurs expériences ....

- La surcharge de travail

*" On n'arrive plus à s'arrêter : il y a des coups de fil, beaucoup de messages.... "*

(délégué)

- L'isolement

*" Moi, je supporte bien l'isolement mais certains collègues en souffrent."*

(délégué)

- Le manque de disponibilité vis-à-vis du client

*" Les clients ne nous voient plus. Avant, on passait 90% du temps en*

*clientèle. Les nouvelles structures prévoient que 40% du temps sera consacré à du travail administratif. Les clients le ressentent et le disent."*

(délégué)

Ainsi donc, des changements importants sont perçus. Le personnel a l'impression que la société est en train d'évoluer. Ces changements n'apparaissent pas nécessairement liés au Projet. Souvent, les restructurations, les Plans de départ semblent avoir été plus marquants.

*" Peu à peu les mentalités évoluent mais je ne crois pas que ce soit uniquement le Projet qui fait évoluer les choses. Pour nous, ce qui est important à court terme dans notre travail, c'est d'avoir changé de structures et d'organisation."*

(cadre)

Il convient de noter la diversité d'attitudes engendrées par ces évolutions: espoir, inquiétude, volonté de s'impliquer ou mise en retrait, attente ... Parfois, chez une même personne, des sentiments contradictoires vis-à-vis des changements survenus cohabitent.

#### **EVOLUTION DE L'IMAGE INTERNE.**

Le constat qui suit ressort de l'étude des réponses à une question d'ordre général posée vers la fin de l'entretien - "L'image que vous avez de votre entreprise a-t-elle évolué au cours des dernières années ?". Cette question était destinée à analyser non l'attitude face à un changement en particulier mais plutôt la perception globale que développe le personnel vis-à-vis des évolutions de la firme.

Ainsi, il apparaît que les images véhiculées par les membres de la DR sur leur société sont actuellement en évolution.

La société ne serait plus toute puissante mais se verrait menacée par l'évolution de la demande, l'apparition de nouveaux opérateurs, la liberté des prix .... ce qui conduirait ses membres à se remettre en cause.

*" L'environnement est devenu plus difficile. Il y a beaucoup de transporteurs qui se sont cassés la figure. Du coup, tout le monde est obligé de se remettre en cause. Aujourd'hui, il n'y a que ceux qui se remettent en cause qui s'en sortiront. Avec moins de personnel, on ne peut*

*plus se permettre d'avoir des gens pépère."*

(délégué)

*" Avant, le marché nous espérait. Le problème était de réussir à satisfaire toute cette demande. Aujourd'hui, la situation s'est renversée : le marché diminue et sur ce marché les opérateurs sont de plus en plus nombreux. De plus, la liberté des prix nous a placé dans un environnement concurrentiel pour lequel on n'était pas préparé .... Dans l'ensemble, les gens se sont adaptés. Une bonne partie des gens sont motivés, sont devenus plus réactifs."*

(cadre)

La culture de la COMPAGNIE DES PETROLES caractérisée par un esprit "grande famille", un climat de confiance (c'est une société où l'on faisait carrière) connaîtrait une évolution qui serait positive pour certains et regrettable pour d'autres. Les premiers considèrent que la société est en train de devenir plus dynamique et que cette évolution est nécessaire. Les autres critiquent ce qu'ils vivent comme une dépersonnalisation des relations et une perte de certaines valeurs.

*" Il y a une culture dans la COMPAGNIE DES PETROLES, c'est "l'esprit famille" mais cela évolue. Ce n'est pas une entreprise qui est dure pour son personnel. La preuve c'est que pour nous, il n'y avait pas d'objectifs encore pour cette année. C'est un esprit de confiance. Si quelqu'un fait une erreur, on essaye de comprendre pourquoi, on lui laisse une chance .... Lorsqu'on rentrait à la COMPAGNIE DES PETROLES c'était pour 25 ans. Là, il y a des jeunes qui sont partis. Ils ont du mal à comprendre que l'on puisse quitter la société. Donc, cette vision "grande famille" dans laquelle on rentrait et d'où on ne sortait plus, cela évolue."*

(délégué)

*" Notre société était une société paternaliste il y a quelques années, on a perdu ce côté paternaliste .... il en reste encore quelque chose. En fait, c'est ça : les gens ont été habitués à être choyés. On a eu notre époque d'or et maintenant on vit sur des acquis qui s'effritent régulièrement."*

(cadre)



## La Compagnie des Pétroles

*" Aujourd'hui, il y a un plus grand souci de la rentabilité : par exemple, dès qu'il y a un problème au niveau des écritures, le siège nous appelle. L'image que j'ai de la COMPAGNIE DES PETROLES est en train de changer : c'est une société qui va de l'avant, elle est plus dynamique. Lorsque je suis rentrée à la COMPAGNIE DES PETROLES, je me suis dit : "C'est l'Administration, j'ai fait une erreur, je ne vais pas rester" mais cela est en train de changer. Moi, on m'a laissé carte blanche pour l'automatisation .... Je suis certaine qu'il y a 10 ans cela n'aurait pas été pareil."*

(agent de maîtrise)

*" La COMPAGNIE DES PETROLES n'est plus ce qu'elle était .... Avant, la COMPAGNIE DES PETROLES était une vraie famille alors que maintenant ce n'est plus du tout pareil. L'esprit a changé. Avant, on pouvait discuter, avoir des contacts, ça a changé."*

(employé)

Il convient de noter que la SOCIETE DE DISTRIBUTION résulte de la fusion de plusieurs petites sociétés de distribution de produits pétroliers et que certaines personnes restent marquées par leur société d'origine.

*" Au début, ce n'était pas la COMPAGNIE DES PETROLES, c'était DESMARAIS. DESMARAIS était une société très familiale. Tous les ans, les enfants étaient invités à une séance récréative au cours de laquelle ils remettaient des fleurs à madame Stephane Desmarais puis, à la fin de la séance, des cadeaux étaient distribués. La boîte est restée très près du personnel tant qu'il y a eu beaucoup de gens de DESMARAIS qui voulaient essayer de conserver cela. Petit-à-petit avec les départs à la retraite, on est devenu de plus en plus anonymes .... alors, on sent que peu à peu on perd ce que l'on a connu et qui était peut-être trop bien."*

(délégué)

Certains cadres rappellent l'histoire de la société qui selon eux contribuerait à expliquer la lenteur du changement :

*" Notre vocation au départ n'était pas une vocation commerciale : on a vendu du produit parce que l'on s'est retrouvé avec du produit raffiné. Le but de la distribution c'était d'écouler les produits du raffinage. Par la suite, l'évolution du marché, la concurrence nous ont amenés à devenir des commerçants mais ce n'était pas notre vocation première .... la COMPAGNIE*

*DES PETROLES, c'est un gros bateau .... il faut avoir du temps pour que le bateau tourne. On prend la décision de tourner et cela commence à tourner mais c'est très long. Par contre, c'est irréversible : une fois que l'on a commencé à bouger, on bouge."*

(cadre)

Il convient également de noter ici l'attachement d'ordre affectif qui unit les gens à leur entreprise. Cet attachement qui transparait à travers les discours est révélateur d'une culture forte : les membres de l'organisation semblent psychologiquement investis dans celle-ci. Cette culture peut éventuellement constituer un frein aux changements introduits.

*" Même si tout à l'heure, j'ai tenu des propos critiques c'est parce que j'ai l'esprit maison et cela me fait un peu mal au coeur de voir une société comme la nôtre rencontrer de telles difficultés et ne pas arriver à s'en sortir."*

(cadre)

*" C'est vrai que le gens sont très attachés à la société et moi aussi, je m'aperçois qu'au bout de trois ans, je m'attache beaucoup .... on critique mais c'est pour faire évoluer avec un sentiment un peu maternel."*

(délégué)

## LES PROBLEMES EVOQUES

Au cours des entretiens plusieurs problèmes d'origine diverse furent évoqués. Ces problèmes présentent un intérêt tout particulier dans la mesure où ils sont susceptibles de constituer des freins aux changements que l'on cherche à mettre en place.

Ainsi, la lenteur des changements et la persistance des difficultés seraient pour quelques uns à l'origine d'une certaine démotivation.

*" Ce qui est embêtant c'est que l'on ne voit pas la fin. On a l'impression que cette restructuration ce n'est que le début. On nous dit : "vous avez bien travaillé, les résultats ont été meilleurs mais ce n'est pas fini" ... On se demande combien de fois on va nous demander de nous remettre en question."*

(agent de maîtrise)

*" Moi je dis, le Projet d'Entreprise c'est très bien mais lorsqu'on voit les résultats ... En 1988 nous avons gagné 500 millions de FF mais c'est grâce à la cession d'actifs dans la chimie. Si nous ne les avions pas vendus on serait à -500 millions de FF. Alors, un Projet Gagner quand on annonce depuis un certain nombre d'années ces résultats là .... ce n'est pas motivant! Tout Projet aussi beau soit-il est aliéné par les problèmes conjoncturels que nous avons."*

(cadre)

*" L'impression que l'on a c'est que l'on a beau avancer on n'est jamais au bout du tunnel .... C'est un peu frustrant."*

(cadre)

Il y aurait un écart trop important entre ce que dit le Projet et le vécu quotidien, une contradiction entre certains principes ambitieux du Projet et l'expérience pratique dans l'entreprise (pertes financières, départs en préretraite).

Les plans de départ mis en place depuis quelques années constitueraient également une source de difficultés. Les personnes susceptibles d'être concernées par ces plans auraient tendance à se désimpliquer.

*" La société se saborde un peu elle même. Depuis quelques années, elle a suivi une politique de mise en préretraite à partir de 55 ans. Il y a toujours des bruits qui courent un an avant un plan de départ. Actuellement, il y a beaucoup de gens qui sont prêts à partir à la première occasion. Ce n'est pas positif. Moi même, j'essaye de lutter pour ne pas me mettre dans l'idée qu'à la fin de l'année je pourrais être concerné par un éventuel plan de départ en préretraite."*

(délégué)

*" Ce qui est difficile en période de restructuration, c'est qu'il y a des gens déçus et aussi des gens qui comptent les mois qui les séparent de la retraite .... alors ce n'est pas évident de faire bouger."*

(délégué)

La politique de rémunération suscite également certaines remarques. Il y aurait une contradiction entre la faiblesse des enveloppes d'augmentation

## La Compagnie des Pétroles

de fin d'année et les efforts d'adaptation demandés à chacun du fait des restructurations.

*" On note une certaine démotivation en partie liée à la politique salariale : les agents de maîtrise et les employés ont eu cette année des augmentations salariales à peu près nulles."*

(cadre)

*" Il y a des problèmes liés au resserrement des budgets rémunération. Par exemple, on a décidé que les chauffeurs qui gagnaient plus de 11000 FF par mois, ne seraient plus jamais augmentés. Ils auront des primes individuelles. Or, ce système n'est pas très motivant : certains ont tendance à se dire : "je n'ai plus qu'à attendre la fin."."*

(cadre)

*" Un problème est constitué par les mesures d'augmentation de fin d'année: les plans de départ, la réduction d'effectifs, les nouvelles structures ont exigé de la part de chacun des efforts supplémentaires. Les gens ont eu l'impression de faire plus et d'avoir moins."*

(cadre)

Par ailleurs, des incohérences ponctuelles entre rémunération et fonction assurée se présenteraient à la suite des mutations opérées.

*" Pour un travail égal, la rémunération devrait être la même .... On est arrivé de différents horizons et ils ne se sont pas rendu compte qu'ils mettaient ensemble des gens avec des salaires et des coefficients très différents alors qu'ils faisaient le même travail. Il y a eu beaucoup de mécontentements à la fin de l'année quand ils ont remis les enveloppes."*

(employé)

Enfin, la rémunération selon certains serait encore trop liée à l'ancienneté et ne tiendrait pas suffisamment compte du poste occupé.

*" Au niveau des jeunes, on a l'impression que la rémunération n'est pas liée*

*aux responsabilités assumées dans le cadre du poste mais qu'elle dépend de l'âge, de l'ancienneté."*

(cadre)

Par ailleurs, certains regrettent de ne pas se sentir suffisamment impliqués dans les orientations générales prises ce qui contribuerait à favoriser la circulation de rumeurs.

*" On a des responsables au-dessus de nous. Certains de nos chefs disent : "on ne sait pas où on va" ; ils se demandent où on va !"*

(employé)

*" Ce que je pourrais reprocher, c'est que l'on ne sait jamais très bien où on va. Par exemple, sur les plans de départ, il y a très peu d'informations et beaucoup de rumeurs."*

(cadre)

#### **CE QUI RESTERAIT À AMÉLIORER**

Les points les plus fréquemment cités sont la communication et la responsabilisation.

*" Il faut continuer ce qui est en route c'est-à-dire la communication, la responsabilisation des gens .... c'est bien parti, il faut continuer."*

(agent de maîtrise)

*" On est encore trop lourd, trop procédurier et donc pas assez réactif."*

(cadre)

*" Il faudrait que l'on soit mieux informé sur les objectifs à moyen et long terme."*

(cadre)

*" Les services sont encore très cloisonnés. La communication, c'était un des points du Projet et là, on n'y est pas encore."*

(employé)

Certains cadres ont également évoqué le problème de la gestion des carrières qui ne serait pas suffisamment planifiée;

*" Il faudrait améliorer la gestion des carrières. Actuellement, cela se fait au coup par coup. Il y a un poste à pourvoir, quelqu'un passe dans le couloir: "tiens, pourquoi pas lui ?". De plus, on s'est mis à embaucher des jeunes d'un bon niveau. Le risque c'est que certains partent et c'est ce qui se passe : il y a des démissions."*

(cadre)

## **IV) ELEMENTS DE REFLEXION SUR UN CHANGEMENT ORGANISATIONNEL**

L'analyse du processus de changement organisationnel initié à partir de 1985 dans la COMPAGNIE DES PETROLES, celle des résultats ayant pu être observés dans deux établissements - la Raffinerie de P. et la Direction Régionale Nord Ile de France - permettent de développer un certain nombre de réflexions sur les modalités, l'impact et les difficultés d'une action sur le contexte organisationnel.

### **1) LE ROLE CLE DE QUELQUES ACTEURS**

Dans le cas de la COMPAGNIE DES PETROLES, plusieurs changements importants ont été introduits par le Directeur de la DRH. En effet, c'est lui qui est à l'origine de l'élaboration du Projet GAGNER, de l'introduction de la démarche Qualité dans le siège - à travers le lancement des cercles de qualité et d'un Plan d'Amélioration de la Qualité à la DRH - , des nouvelles politiques du personnel en matière d'appréciation des fonctions, d'appréciation des performances, de rémunération .... Il joue un rôle moteur et une partie au moins du personnel l'identifie comme l'un des principaux acteurs du changement : certains cadres du siège interviewés n'hésitent pas à la comparer à "une locomotive".

On retrouve ici comme dans les cas de la Société Hybrides et de la Société Pharmaceutique, l'existence d'individus situés à des postes clés, qui sont convaincus de la nécessité de procéder à un changement organisationnel, qui contribuent à le définir et à le mettre en place et qui de ce fait jouent un rôle moteur dans le processus. Cependant, une différence importante mérite d'être soulignée dès maintenant : la Société Hybrides et la Société Pharmaceutique constituent toutes deux des entreprises de 500 personnes environ. Par conséquent, le Directeur Général et ses collaborateurs immédiats sont en contact direct avec tous les cadres et donc plus proches de l'ensemble du personnel. Il est plus facile pour eux d'expliquer la nécessité du changement, de susciter l'adhésion des membres de l'organisation, de situer rapidement les problèmes, les blocages et d'y apporter des solutions.

En revanche, dans une organisation de 5000 personnes comme la COMPAGNIE DES PETROLES, l'action de quelques éléments moteurs au siège se révèle insuffisante si le relais n'est pas assuré par les niveaux hiérarchiques intermédiaires.

## **2) LE PROJET ET SA CONCRETISATION**

L'analyse comparée des résultats observés à la Direction Régionale et à la Raffinerie de P. fait apparaître des différences d'attitude vis-à-vis des Projets d'établissement.

Les quatre idées clés du Projet de la Raffinerie - Sécurité, Valorisation, Coût, Fiabilité - ont constitué des lignes directrices qui ont orienté la recherche de PAQ et de sujets de travail pour les cercles de qualité. Ainsi, le Projet a été relayé par les démarches Qualité ; celles-ci ont permis de le concrétiser, de la faire vivre. Une partie du personnel, notamment des opérateurs, confond le Projet avec les TAQ et les PAQ. A question : "Si je vous dis Projet d'Entreprise, qu'est-ce-que cela évoque pour vous ?", certains ont même répondu : " Le Projet, ce sont les cercles de qualité et les PAQ".

Par ailleurs, les thèmes du Projet - "Valorisation", "Fiabilité", .... - semblent avoir été assimilés par l'ensemble du personnel de la raffinerie qui les utilise spontanément.

La situation est différente à la Direction Régionale. Le plan Directeur Régional, bien qu'ayant été distribué à l'ensemble du personnel sous forme de plaquette est peu connu par les non-cadres. Dans la mesure où il n'a pas été concrétisé, il est resté un "document" que beaucoup ont oublié. La comparaison de ces deux expériences met en évidence l'importance d'un processus de concrétisation : pour faire vivre un Projet, il semble nécessaire de le faire suivre d'actions permettant de le traduire dans le travail quotidien de chacun.

Si l'existence d'individus moteurs et l'élaboration d'un Projet d'Entreprise relayé par des actions concrètes constituent deux facteurs qui facilitent la mise en oeuvre d'un processus de changement organisationnel, celui-ci semble cependant s'être heurté à un certain nombre de difficultés.

## **3) LES DIFFICULTES ASSOCIEES A LA TAILLE DE L'ORGANISATION**

Les difficultés inhérentes à tout processus de changement organisationnel sont aggravées dans le cas de la COMPAGNIE DES PETROLES par l'importance des effectifs et la dispersion géographique du personnel.

L'élaboration du Projet d'Entreprise est révélatrice des problèmes posés par la taille de l'organisation. Dans le cas de DCH comme dans celui d'ICI PHARMA le Projet fut élaboré dans le cadre d'une démarche largement participative : chaque membre de l'organisation fut associé à l'une au moins des étapes de sa définition.



La taille de la COMPAGNIE DES PETROLES FRANCE rendait impossible ce type de démarche. Le Projet GAGNER est le fruit du travail de 200 cadres. Ceux-ci se sont appuyés pour bâtir leurs conclusions sur des "forages" qu'ils ont effectué dans leurs services respectifs. Par ailleurs, le résultat de leurs réflexions fut présenté au niveau hiérarchique supérieur afin de recueillir leurs remarques. Cependant, le nombre de personnes impliquées dans son élaboration reste relativement restreint par rapport à l'ensemble de la population.

Par ailleurs, la taille est également à l'origine de difficultés lors de la phase de diffusion du Projet. Afin de faire connaître et d'expliquer le Projet, il importe que les différents niveaux hiérarchiques soient prêts à jouer le rôle de relais et qu'il n'y ait pas de "blocage" ou simplement de l'indifférence à un niveau donné. Or, cette implication des divers échelons n'est pas nécessairement garantie.

Dans le cas de la COMPAGNIE DES PETROLES, afin de faire vivre le Projet GAGNER, le PDG demanda à chaque direction, à chaque établissement de se doter à leur tour d'un projet propre qui, tout en s'inspirant des principes et du contenu du Projet GAGNER, tiendrait compte des spécificités de l'unité considérée. L'objectif était donc de démultiplier le Projet en le déclinant dans les diverses activités.

Or, il semblerait que les responsables de certaines unités n'aient pas été persuadés de l'intérêt de cette démarche dans laquelle ils ont vu avant tout une obligation de résultat - il fallait "pondre" un Projet - ce qui aurait même conduit parfois à "demander à un cadre d'écrire un Projet". D'autres directeurs auraient élaboré le Projet de leur Direction eux-mêmes en y associant leurs collaborateurs directs mais sans y impliquer aucunement le reste de l'encadrement et du personnel. Les processus d'élaboration des sous-projets ont donc été très différents. L'une des conséquences de ceci est une grande diversité dans les perceptions et attitudes vis-à-vis du Projet comme cela a pu être constaté lors d'entretiens effectués au siège comme à la Raffinerie de P. ou à la Direction Régionale Nord Ile de France.

Ainsi, à la Raffinerie de P., il est apparu que la connaissance du Projet était en partie fonction du niveau hiérarchique occupé : les cadres étaient les mieux informés ; certains opérateurs ignoraient même l'existence d'un tel Projet.

A la Direction Régionale, le même phénomène a été enregistré avec une variante : une grande partie du personnel non-cadre a tendance à confondre Projet et Restructurations. Le Plan Directeur Régional, quant à lui, ne semble pas être connu par les niveaux hiérarchiques inférieurs.

Les difficultés rencontrées par la démarche Projet sont significatives des problèmes qui se posent dans une organisation de taille importante lorsqu'un processus d'action sur le contexte organisationnel est initié.

Un autre exemple, est fourni par la mise en place de cercles de qualité et de PAQ : si ceux-ci ont commencé à faire leurs preuves en termes notamment de résultats économiques dans les raffineries, ils n'ont pas pour autant été adoptés par la majeure partie des unités du Siège ou de la Distribution. Dans ce cas également le problème qui se pose est celui du relais qui devrait être assuré par les responsables intermédiaires.

De manière plus générale, la taille de l'organisation aggrave un certain nombre de difficultés associées à un processus de changement organisationnel global :

- la difficulté de mener en parallèle plusieurs actions de changement du contexte organisationnel,
- les phénomènes de blocage d'une partie de la ligne hiérarchique,
- l'existence d'incohérences réelles ou perçues dans les modifications introduites.

Ces difficultés ne sont pas spécifiques au cas de la COMPAGNIE DES PETROLES ; on les retrouve dans une certaine mesure aussi dans la Société Hybrides et dans la Société Pharmaceutique. Elles seront donc plus précisément analysées dans la quatrième partie de cette recherche.

En revanche, l'une des spécificités de la COMPAGNIE DES PETROLES - l'environnement globalement défavorable où la société évolue - mérite ici un développement.

#### **4) LE POIDS D'UN ENVIRONNEMENT DIFFICILE**

Si le Projet de la COMPAGNIE DES PETROLES affirme la volonté de GAGNER, si les divers changements mis en place depuis 1985 doivent contribuer à rendre l'organisation plus réactive vis-à-vis de son environnement et son personnel plus motivé et performant, les contraintes externes continuent à peser lourdement sur les résultats de la COMPAGNIE DES PETROLES : en 1987, la société enregistre des pertes ; en 1988, ses résultats positifs étaient dûs à la vente à la maison mère des actifs dans la chimie qu'elle détenait.

Les plans de départ qui se succèdent, les rumeurs sur d'éventuelles fermetures de raffineries, les mauvais résultats enregistrés en fin d'année .... suscitent des craintes chez le personnel parmi lequel certains douteraient de l'efficacité des changements organisationnels mis en place. Ainsi, à la Raffinerie, une partie des opérateurs ne pense pas que les

cercles de qualité et le PAQ sont capables de "sauver la raffinerie si celle-ci doit fermer". "Ce n'est pas parce que l'on va faire un PAQ que l'on va sauver la boîte !" affirme un opérateur. Un autre indique : " Depuis que ces bruits de fermeture circulent, les gens ont peut-être un peu baissé les bras : si on ferme demain ou dans trois ans, c'est pareil. Alors, pourquoi se casser la tête ?". Un contremaître commente : " On nous rassure sans arrêt que le Raffinage est en déficit, c'est pénible .... Moi, je dis il faut aller de l'avant, il faut gagner mais parfois on a l'impression que l'on est perdant d'avance .... on travaille dans un contexte qui est difficile ; c'est tout cela qu'il faut voir. Ceux qui ont un peu la foi, on passe outre." Un autre chef de quart indique : "Les gens sont en attente. Certains disent qu'il faut essayer de sortir la boîte de là où elle est ; d'autres disent qu'il ne faut pas se casser la tête puisque de toutes façons on va fermer la raffinerie."

Les entretiens effectués dans la Direction Régionale et au Siège ont également mis en évidence l'impact négatif des pertes enregistrées et des difficultés concurrentielles rencontrées sur la confiance et la motivation d'une partie du personnel. Ainsi, un cadre de la Direction Régionale Nord Ile de France souligne : " La mise en application du Projet a été perturbée par la conjoncture. Je pense que c'est cela qui a un peu étouffé le Projet d'Entreprise .... un Projet GAGNER, c'est très beau mais lorsqu'on vous annonce depuis un certain nombre d'années ces résultats là .... ce n'est pas motivant !". Un autre commente : "Le Projet, c'est bien mais lorsqu'on regarde les résultats ... en distribution c'est de pire en pire parce qu'on a une grosse concurrence et, à tort ou à raison, on a l'impression que cela ne s'améliore pas".

Ainsi donc, il semblerait que le poids des contraintes externes et les difficultés auxquelles la firme reste confrontée limiteraient les effets positifs du processus de changement organisationnel entrepris.

**QUATRIEME PARTIE : ANALYSE COMPAREE DES QUATRE CAS  
ET CONCLUSIONS**

## **QUATRIEME PARTIE : ANALYSE COMPAREE DES QUATRE CAS ET CONCLUSIONS**

La quatrième partie de cette thèse tente en partant du modèle présenté dans le deuxième chapitre de comparer les quatre cas exposés. Dès lors, quelques enseignements se dégagent permettant d'appréhender de façon plus claire les spécificités d'un processus de changement organisationnel. Ainsi, sans rentrer de nouveau dans le détail de chaque cas mais en en conservant la trame en tête, cette partie s'articule autour de trois pôles :

- Tout d'abord, la comparaison des cas permet de cerner le déclenchement du processus de changement : dans quel contexte a pris place la décision de procéder à un changement organisationnel ? Quelles conditions ont été réunies à l'origine ?

- Ensuite se pose le problème des modalités du changement organisationnel. En effet, il est possible de définir les caractéristiques générales de son déroulement, de dégager les acteurs qui ont joué un rôle important aux différents niveaux du processus.

- Enfin, à partir toujours de l'analyse comparée des divers cas, la réflexion sur l'impact d'un changement organisationnel global permet d'une part d'analyser l'impact effectif ainsi que les limites rencontrées par cette démarche et d'autre part d'enrichir le modèle conformément aux conclusions d'une approche inductive dont s'inspire ce travail.

### **I) LES ORIGINES D'UN PROCESSUS DE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL GLOBAL**

#### **1. UNE PRISE DE CONSCIENCE**

Tout un ensemble de travaux se sont efforcés de démontrer comment les choix stratégiques d'une organisation étaient conditionnés par les structures, les systèmes d'information et de décision ou la culture de l'entreprise ( R.M. CYERT & J.G. MARCH, G. MUSSCHE, D.J. HALL & M.A. SAIAS, M.A. LYLES, H. MINTZBERG & D. RAISINGHANI & A. THEORET, P. BATE....). Ces recherches tendent en effet à montrer comment ces différents paramètres contribuent pour une part respective et variable selon les cas à déterminer les conditions nécessaires à la prise de décision. Par ailleurs, il ressort que la perception qu'ont les acteurs des évolutions et modifications de l'environnement, se trouve précodée en fonction de la place qu'ils occupent dans une structure donnée. Néanmoins, non-obstant

## Quatrième partie

les conditionnements qui pèsent sur les acteurs soit en fonction des canaux de diffusion de l'information qui servent comme autant de filtres, soit plus généralement en raison de la culture de l'organisation qui impose le recours à des solutions anciennes pour résoudre des problèmes nouveaux (E. SCHEIN), cette recherche contribue à montrer que, quelques individus arrivaient à prendre conscience de l'inadéquation de l'organisation aux évolutions de l'environnement. Regroupés au niveau de ce que H.MINTZBERG a baptisé le sommet stratégique, ce nombre restreint de personnes se rend compte que l'environnement a changé de façon importante, susceptible d'engager le devenir de l'organisation. Dans cette nouvelle donne, les comportements, attitudes, modes de fonctionnement internes deviennent inadaptés c'est-à-dire qu'ils ne permettent plus à l'entreprise de réussir. Dès lors, une réorientation stratégique s'impose. Le fondement de ce constat résulte d'entrevues effectuées dans le cadre de cette recherche auprès des acteurs de l'entreprise qui jouèrent un rôle moteur dans le changement. L'analyse des propos des Directeurs Généraux, Directeurs d'Etablissement et des membres du Comité de Direction nous ont permis de mettre en évidence l'existence d'une prise de conscience.

*" Face aux évolutions des deux grands secteurs - Professionnel et Communication - il n'était plus possible de continuer comme avant. On n'avait pas de stratégie, pas de but commun, une structure très lourde avec huit niveaux hiérarchiques qui ne facilitait pas la communication et la coordination .... Il fallait mobiliser les hommes et augmenter l'efficacité opérationnelle de la société."*

(cadre dirigeant-Société Hybrides)

*" Pour le personnel, la Compagnie des Pétroles était une société qui faisait partie du minéral, qui avait le privilège de l'éternité mais .... avec l'évolution de l'environnement, des problèmes de compétitivité sont apparus très vite : on a pris conscience que c'était s'adapter ou mourir .... on était une entreprise biologique comme toutes les autres."*

(cadre dirigeant-Compagnie des Pétroles  
Responsable de la restructuration de la Distribution)

*" Le marché français du médicament est un marché à fort potentiel ; il y avait des opportunités à saisir surtout si l'on concentrait nos efforts sur quelques classes thérapeutiques à fort potentiel mais les structures, les moyens, la gestion des Ressources Humaines représentaient dans ce*

*contexte des points faibles qui devaient être revus. "*

(PDG-Société Pharmaceutique)

Par ailleurs, tous insistent sur la difficulté initiale résultant de l'ampleur du travail à accomplir tant par l'étendue de l'action - modifications des structures, des systèmes de décision et d'information, des politiques de gestion des ressources humaines .... - que par le fait qu'elle touche à l'essence même de l'organisation antérieure. Ainsi, les cadres dirigeants ont l'impression qu'ils ont à mener un travail en profondeur consistant à assurer l'adéquation du contexte organisationnel aux modifications de l'environnement et aux réorientations stratégiques qui se dessinent. Ce travail s'appuie sur une organisation pré-existante, marquée par une histoire, des habitudes .... pour aboutir à une nouvelle entité tout en tentant d'éviter une trop grande fracture.

## **2. UN PROJET D'ENSEMBLE - L'ADAPTATION A L'ENVIRONNEMENT**

La réflexion que mène le sommet stratégique sur la nécessité d'adapter le contexte organisationnel s'inscrit dans un projet d'ensemble. Certes, les décideurs de l'entreprise ne conçoivent les différents paramètres sur lesquels ils comptent agir comme un tout rationnel et organisé. Néanmoins, ils s'en tiennent à un axe directeur qui repose sur l'analyse des comportements que les membres de l'entreprise doivent suivre pour permettre à l'organisation de s'adapter avec succès aux nouveaux défis de l'environnement.

*" Avant, il n'y avait pas de stratégie affirmée. L'hybride était en période de croissance : on attendait la commande plus que l'on allait la chercher .... Or, le marché militaire a commencé à stagner, le marché des Télécommunications est devenu beaucoup plus concurrentiel .... Il fallait que l'on s'adapte, que l'on devienne plus agressif pour ramener des affaires. "*

(Directeur Commercial-Société Hybrides)

*" Le secteur Communication était en phase de croissance, la pression sur les coûts était beaucoup moins importante qu'aujourd'hui. Maintenant, il est indispensable de se battre non seulement sur la performance technique mais aussi sur la maîtrise des coûts. "*

(cadre dirigeant-Société Hybrides)

*" Certains concurrents puissants commencent à s'intéresser aux marchés européens. On assiste à une internationalisation de la concurrence .... cela va devenir plus dur ! "*

(cadre dirigeant-Société Hybrides)

*" Les chocs pétroliers, l'apparition de nouveaux opérateurs sur le Marché, la liberté des prix début 85, tout ceci a conduit à décider de fusionner les deux sociétés et à rendre le nouvel ensemble plus réactif. Il fallait alléger les structures, définir des systèmes de délégation, mobiliser le personnel.... "*

(cadre dirigeant-la Compagnie des Pétroles)

*" Une fois que la stratégie a été définie - devenir leader sur un certain nombre de classes thérapeutiques à fort potentiel en lançant des nouveaux produits - et que l'accord de l'International pour financer la croissance a été obtenu, s'est posé le problème de la mise en oeuvre : il s'agissait de modifier les structures, de définir une véritable politique du personnel .... Le problème était d'organiser la croissance. "*

(PDG-Société Pharmaceutique)

Ainsi, les grandes lignes d'une stratégie d'action sur le contexte organisationnel s'ébauchent dès les premières étapes de la réflexion.

Il importe de noter, à ce stade de l'exposé, que la méthodologie de recherche présente un risque important. En effet, notre intervention dans une entreprise se justifie par la connaissance préalable d'un changement organisationnel global qui s'y déroule. Or, nous n'intervenons qu'une fois que les changements sont initiés. Ce "temps de retard" peut alors permettre aux cadres dirigeants de rationaliser "a posteriori" leur réflexion et de présenter leurs décisions comme un ensemble clairement localisé dans l'espace et dans le temps et procédant d'une analyse purement rationnelle. Ainsi, il est fréquent de se voir présenter une démarche rationnelle et explicite étayée par une analyse de l'environnement confirmée ex-post et par une analyse interne de l'organisation au travers d'une grande lucidité supposée de ses forces et de ses faiblesses.

Concrètement, des rapports internes aux entreprises consignent ces



## Quatrième partie

analyses. Ainsi, dans la Compagnie des Pétroles, le point de départ du processus de changement est constitué par une étude sur l'intérêt de fusionner les deux filiales Société de Raffinage et Société de Distribution et sur les modalités de la fusion. Cette réflexion a fait l'objet de rapports qui visent à justifier ou plutôt à éclairer la décision en s'appuyant sur une analyse de l'évolution de l'environnement : diminution de la demande, apparition de nouveaux concurrents ....

Cependant, ces rapports révèlent davantage les conditions de la gestion de la décision que le contexte dans lequel a été réellement prise cette initiative et la manière de l'imposer.

### 3. DES PROBLEMES D'INTEGRATION

S'il apparaît qu'un des motifs conduisant à la décision de modifier le contexte organisationnel est la prise de conscience du caractère inadapté de celui-ci aux évolutions de l'environnement, l'analyse des quatre cas montre qu'un autre facteur se situe à l'origine de cette initiative : l'existence de tensions internes. Ces tensions se traduisent par des conflits plus ou moins intenses, un climat de méfiance, l'apparition de cloisonnements. En reprenant la notion d'intégration développée par LAWRENCE et LORSCH, il est possible d'affirmer que les organisations analysées souffraient à des degrés plus ou moins forts d'une insuffisante collaboration entre leurs membres, c'est-à-dire d'un manque d'intégration. Le cas de la Société Hybrides illustre ce phénomène. En 1985, le climat interne de l'entreprise est tendu, situation qui résulte du style de management antérieur. De 1981 à 1984, la firme a fonctionné selon le modèle d'une compétition interne entre équipes, prenant fréquemment la forme d'une mise en concurrence par le leader de plusieurs équipes sur un même projet, le tout sanctionné par l'absence de droit à l'erreur. Ainsi, lors de la prise de fonctions du nouveau Directeur Général en 1985, la firme est parcellisée en autant de clans qui s'opposent. Un diagnostic, réalisé à cette époque, a révélé que les membres véhiculaient des représentations paranoïaques aboutissant à un sentiment de crainte généralisée. Cette situation engendrait des comportements dysfonctionnels où chaque individu cherchait à "se couvrir", à ne pas prendre des responsabilités. Dès lors, il en résultait un blocage de l'information et au-delà une absence d'initiative individuelle ou collective qui renforçait les difficultés auxquelles était soumise l'entreprise en raison d'une modification de son environnement. Ainsi, la conjugaison de différents niveaux de problèmes occultait une source de retards à l'intérieur même de la firme.

Voici des extraits de commentaires recueillis auprès de cadres

## Quatrième partie

dirigeants de la société :

*" Il y avait de gros problèmes de communication entre la Production qui cherchait avant tout à produire de façon rationnelle et le Commercial dont les objectifs étaient de vendre et de respecter les délais de livraison. Parfois, il y avait de gros écarts entre ce que le client attendait et ce qu'on lui livrait .... avec une concurrence accrue, ce n'était plus possible de continuer comme ça. "*

*" Le redressement de 1981-1984 s'est accompagné de pas mal de traumatismes : destabilisation des anciens avec des méthodes comme les peaux de banane, les mises au placard .... tout cela s'est traduit par beaucoup de conflits entre personnes .... on ne pouvait plus continuer comme ça. "*

*" Au début de 1985, chacun était persuadé dans l'entreprise que les autres étaient en train de comploter dans le couloir pour le faire tomber .... "*

*" Avec la remise en cause de la croissance, il fallait avoir des gens plus attachés à l'entreprise. "*

Dans l'exemple de la Société Pharmaceutique, la situation se présente différemment. En effet, la firme se caractérisait par une large convivialité, une facilité des échanges dans un cadre assez informel. Dans ce contexte, elle s'apprête à rentrer en 1985/1986 dans une phase de forte croissance marquée par des choix stratégiques reposant sur le lancement de nouveaux produits et l'embauche d'un surcroît d'effectifs. Ainsi, en 1986 l'arrivée de 200 nouvelles personnes suscite une grande inquiétude de la part des anciens. Ce souci, légitime de la part d'un corps qui se trouve investi d'une telle quantité de sang neuf ( il faut garder à l'esprit le fait que la Société Pharmaceutique était une PME) se trouve renforcé par la crainte d'une trop grande perturbation dans l'équilibre qui assurait la réussite antérieure de la structure. Or, il est clair que le mode de fonctionnement traditionnel, convivial se trouve confronté à des problèmes concrets. L'augmentation du nombre de services, l'accroissement de la taille de chaque service, une définition beaucoup plus précise des fonctions et des responsabilités de chacun rendent plus délicats les échanges informels, à fortiori entre des personnes qui se connaissent mal et sont appelées à mettre en oeuvre un effort supplémentaire pour atteindre les nouveaux objectifs, particulièrement ambitieux. Dès lors, un premier constat s'impose : des cloisonnements entre services commencent à apparaître et la croissance de la firme s'associe souvent aux yeux des employés à des problèmes d'intégration.

*" On a recruté beaucoup de personnes en très peu de temps, la coordination entre les équipes, entre les services est devenue beaucoup plus complexe, des problèmes d'interface sont apparus. "*

(cadre dirigeant-Société Pharmaceutique)

Par ailleurs, en ce qui concerne la Compagnie des Pétroles, la situation diffère encore. L'évolution de l'environnement rend nécessaire la fusion de la Société de Raffinage et de sa principale filiale, la Société de Distribution. L'objectif avoué dès le départ est d'obtenir une réduction substantielle des coûts tout en disposant d'une organisation plus réactive. Or, la fusion, si elle présente des avantages certains, n'empêche pas pour autant le développement de problèmes conséquents. En effet, les deux entités rapprochées se trouvent appartenir à deux mondes sensiblement différents : d'une part, celui du Raffinage qui renvoie à toute une mythologie du producteur et d'autre part celui de la Distribution, univers de commerciaux citadins. Leurs objectifs, leurs modes de fonctionnement, leurs cultures s'opposent bien souvent. Ainsi, même si les deux entités ont toujours fait partie d'un même ensemble, leur rapprochement risquait de provoquer l'émergence de problèmes d'intégration caractérisés par exemple par l'absence d'une véritable collaboration entre les équipes. Dès lors, les conséquences négatives de la fusion menaçaient d'au-moins équilibrer tous les avantages escomptés initialement.

Ainsi, il est possible de tirer un premier constat. Dans les trois exemples précédents, deux niveaux de problèmes ont convergé pour impulser la décision qui a abouti à procéder à un changement organisationnel global. Il s'agit d'une part d'une évolution fondamentale de l'environnement qui a conduit à réfléchir sur les moyens à mettre en oeuvre pour adapter le contexte organisationnel et d'autre part, de problèmes internes, en un premier temps davantage redoutés et entrevus que véritablement constatés, mais susceptibles de provoquer de graves comportements dysfonctionnels chez des personnes qui auraient plus subi la transition qu'elles ne l'auraient gérée.

Ces constatations sont cohérentes avec les conclusions de A. PETTIGREW, H. LEVINSON, J. DENT dont les travaux ont été introduits dans la première partie de cette thèse : ceux-ci indiquent en effet qu'un processus de changement organisationnel n'est entrepris qu'à partir du moment où s'exercent des pressions externes et internes suffisamment importantes.

#### 4. DES SITUATIONS DIFFERENCIÉES

Néanmoins, malgré une apparente similitude entre les quatre situations précédemment décrites, de profondes divergences les éloignent les unes des autres.

En effet, en ce qui concerne la Société Pharmaceutique, l'entreprise évolue dans un secteur porteur. Elle se fixe comme objectif de développer une stratégie de croissance fondée sur le lancement de nouveaux produits. Dans ce contexte, les difficultés à surmonter relèvent surtout de la conciliation de deux séries d'objectifs : d'une part, susciter l'adhésion de l'ensemble du personnel aux finalités définies par l'impératif de croissance et d'autre part, s'assurer que les structures et les systèmes de gestion restent adaptés et fonctionnels, c'est-à-dire qu'ils évoluent conformément aux nécessités dictées par l'accroissement des effectifs.

Par ailleurs, à la Compagnie des Pétroles, la situation présente un cadre très éloigné de l'exemple antérieur. Depuis plusieurs années, la société enregistre des pertes. Au-delà de ce qu'il est convenu d'appeler le "contre-choc pétrolier", combiné à la baisse du dollar en janvier 1985, la Compagnie des Pétroles évolue dans un domaine d'activité devenu depuis la fin des années 70 de plus en plus concurrentiel. Dans ce secteur, la demande est en stagnation, voire en légère diminution pour un certain nombre de produits, alors que de nouveaux concurrents sont apparus et qu'une dangereuse rivalité par les prix a été rendue possible par un ensemble de décrets libéralisant les tarifs de l'essence. Ainsi, la Compagnie des Pétroles se trouve amenée à diminuer fortement ses marges et à repenser aussi bien sa stratégie de production que celle relative à la distribution. Cela se traduit notamment par des mesures dont l'écho frappe l'opinion publique comme la fermeture de raffineries et la suppression de nombreuses stations.

Enfin, pour ce qui a trait à la Société Hybrides, la société évolue encore dans un environnement favorable lorsqu'en 1985 elle anticipe que ses marchés vont diminuer de façon importante d'ici à deux ans. Dès lors, ses objectifs majeurs deviennent la meilleure rentabilisation possible de ses activités existantes en vue de dégager des ressources et la recherche de nouveaux débouchés pour faire face à la baisse des marchés traditionnels. Néanmoins, dans ce cas précis, la société se trouve en avance sur les difficultés et peut s'accorder un temps de réflexion pour faire face à des menaces qui restent anticipées. Loin de subir une situation à chaud, les dirigeants décident d'une stratégie à partir d'une analyse des marchés particulièrement alarmante s'agissant d'une entreprise centrée sur quelques débouchés affectés par une évolution de l'environnement.

Dès lors, s'il apparaît d'importantes lignes de partage entre les différents exemples cités, il peut résulter pertinent de tenir compte, lors de

## Quatrième partie

l'analyse, de ces différences de situation et de voir le rôle qu'elles jouent sur la décision, le déroulement du processus de changement organisationnel global et sur son impact.

## **II) CARACTERISTIQUES DE L'ACTION SUR LE CONTEXTE ORGANISATIONNEL**

### **1. UN CHANGEMENT GLOBAL**

Si l'on cherche à analyser comment se déroule le processus de changement, il ressort en premier lieu qu'il s'agit d'un changement global.

En effet les différents paramètres du contexte organisationnel sont appréhendés de façon à former un tout cohérent et les modifications importantes qui lui sont apportées aspirent en permanence à une unité d'ensemble.

*" On a développé une panoplie d'actions et chacune d'elles a constitué un processus d'entraînement. C'est l'ensemble de ces phénomènes qu'il est intéressant d'étudier."*

(Directeur de la Raffinerie de P.)

Dans les quatre cas, les structures ont évolué, de nouveaux systèmes d'information et de décision ont été mis en place, des modifications majeures ont été apportées aux mécanismes d'évaluation et de rémunération, ou encore à la politique de formation. En outre des chartes ou des Projets d'Entreprise ont été rédigés, et, à travers eux, puis de façon plus générale, ces quatre exemples offrent la possibilité d'assister à des tentatives de gestion du symbolique.

Ainsi, même s'il ne s'agit pas ici de renouer avec les détails des différents processus de changement, il est nécessaire d'en rappeler les plus prégnants.

Tout d'abord, dans les différents terrains, des modifications structurelles fondamentales ont pris place.

Si l'on suit les différentes étapes qui ont affecté la Société Hybrides entre 1984 et 1987, il ressort que d'importants changements ont été apportés aux structures. De nouvelles entités ont été créées : au centre du dispositif se trouve désormais la Direction des Relations Humaines, organe chargé d'élaborer une véritable politique du personnel contrastant avec le caractère essentiellement administratif de la gestion du personnel auparavant. Dans le même esprit, la définition d'un service " Marketing

## Quatrième partie

Communication" mis en parallèle avec un service "Marketing Professionnel" a permis à la Société Hybrides de développer une réflexion Marketing qui manquait à une société très axée sur les problèmes de performance technologique et de Production. Adapté aux spécificités de chacune des deux filières d'activité - la Branche Communication et celle du matériel Professionnel - le Marketing doit en effet insuffler un nouvel état d'esprit plus agressif et plus soucieux des problèmes de débouchés. Cette réflexion était particulièrement importante dans un monde d'ingénieurs et de techniciens, spontanément plus attirés par les problèmes techniques que par la recherche de marchés.

En outre, ces modifications de structures ont permis d'accroître la responsabilisation des individus et des services. En effet, si l'organisation de la société demeure en accord avec un modèle général inspiré du schéma fonctionnel, les deux secteurs d'activité - Communication et Professionnel - se trouvent davantage distingués. Dès lors, il devient plus facile d'élaborer un système de Contrôle de gestion permettant l'identification des responsabilités de chacun.

Un souci analogue a prélué aux réformes de structures dans la Société Pharmaceutique. Ainsi, la Direction Commerciale fut réorganisée de telle sorte qu'une séparation plus nette apparaisse entre les activités de vente directement opérationnelles, centrées autour d'une force de vente largement renouvelée, et des unités d'assistance à la vente, regroupées autour d'une entité unique appelée "Marketing Service", chargée de réaliser des études de marché, et de manière plus générale de répondre à tous les besoins de la force de vente. Dans le même sens, l'usine de Reims a été réorganisée de façon à séparer trois fonctions majeures : l'activité "Opérations", celle d'"Assistance Qualité" et enfin celle relative au "Développement". Là encore cette redéfinition a visé à identifier plus clairement les responsabilités.

Le cas de la Compagnie des Pétroles est encore plus révélateur de l'importance des changements structurels mis en oeuvre. En effet, la fusion des années 85/86 a engendré un double mouvement de réduction des effectifs et de restructurations. Ainsi, la réorganisation de la direction de la Distribution qui a suivi, s'est traduite notamment par une diminution des niveaux hiérarchiques ainsi que l'évolution de certaines fonctions ou encore la création de nouveaux postes mieux adaptés aux nouvelles données. Par ailleurs, et de façon plus progressive, de profondes réorganisations ont touché les raffineries. Toutes ces évolutions étaient destinées à aboutir à une réduction des coûts de fonctionnement tout en favorisant une plus grande réactivité de l'organisation, adjointe à une responsabilisation plus importante des membres.

De la même façon, on retrouve dans les quatre cas, des modifications

## Quatrième partie

importantes ayant trait aux différents systèmes d'information et de décision. Tout d'abord, à la Société Hybrides, des cercles de qualité ont été introduits ; ils ont agi au sein d'un nouveau dispositif de communication interne. D'autre part, le système de Contrôle de Gestion a évolué de telle sorte qu'il a permis l'identification de centres de responsabilités plus proches du Centre Opérationnel ainsi que l'identification de tableaux de bord par atelier. L'objectif général poursuivi est d'impliquer chaque entité quelque soit le niveau hiérarchique où elle est située dans la marche de l'entreprise.

Dans le cas de la Société Pharmaceutique, des changements comparables ont pu être observés. Cette convergence souligne l'importance de ces instruments dans un dispositif de changement global, au delà des effets de mode qui ont certainement marqué les entreprises françaises dans le courant des années 80. Ainsi, à l'usine de Reims, un système de GPAO a été mis en place, des cercles de qualité ont été créés, la politique de communication a été redéfinie. Des objectifs précis furent attribués à chaque unité et un nouveau support, le journal "Entreprendre", s'est vu confier la mission de faire état du suivi des projets dans le cadre du dispositif d'ensemble. Là encore on retrouve ce mouvement constaté dans divers cas étudiés : partir de petites unités pour les intégrer dans les objectifs généraux qui à leur tour doivent rejaillir dans les préoccupations de tous les membres et des sous-groupes dont ils font partie comme par exemple, les cercles de qualité.

En ce qui concerne la Compagnie des Pétroles, on assiste de la même façon à la mise en place de cercles de qualité et de Plans d'Amélioration de la Qualité (PAQ) dans les trois raffineries, tout comme dans certaines directions du Siège. Par ailleurs, des réorientations similaires ont marqué la politique de communication et un nouveau support, le journal "Sigma" a été créé pour faire écho aux nouvelles préoccupations de l'entreprise.

D'importantes mesures affectant les politiques du personnel ont également marqué le processus de changement. A la Société Hybrides, on a mis en place une évaluation individuelle des postes de travail. Chaque année, les salariés sont évalués au travers d'un entretien alors que par ailleurs, une politique de rémunération individualisée est chargée de sanctionner l'atteinte des objectifs initialement définis. Un système participatif analogue a marqué le changement observé dans la Société Pharmaceutique. L'ensemble de l'encadrement a suivi une formation à la conduite d'entretiens et à la fixation d'objectifs. Chaque fois, une politique de rémunération à la performance est venue compléter le dispositif pour le rendre plus attractif auprès des personnes concernées. Dans l'exemple de la Compagnie des Pétroles encore, de nouveaux outils furent définis pour cerner les spécificités de chaque poste, le potentiel de

## Quatrième partie

son occupant et les performances des acteurs. Parallèlement, les politiques de promotion et de rémunération ont été revues laissant une large place à une individualisation des mesures. Ainsi, un système de bonus et d'intéressement permet maintenant de récompenser l'atteinte des objectifs individuels mais aussi collectifs. La réflexion porte alors sur les mesures à prendre pour stimuler chaque acteur sans que ce souci individuel ne nuise à l'esprit d'équipe.

En outre, dans les quatre cas, parallèlement à des changements affectant les paramètres formels de l'entreprise, un ensemble d'actions ont été conduites : elles étaient destinées à produire un discours sur l'entreprise tout en tentant d'orienter les productions symboliques. Ainsi, un ensemble de mesures ont visé les représentations et les attitudes des membres de l'organisation. En fait au-delà des changements de comportement ponctuels que ce dispositif impliquait, il devait engendrer un certain nombre de messages qui contribuaient à renseigner les salariés sur le type de comportement valorisé par l'organisation, ou encore sur ses attentes et ses priorités. Par ailleurs, cette "gestion du symbolique" avait pour but de développer un sentiment d'appartenance affectif à l'organisation, de susciter une adhésion, voire une identification de chacun aux objectifs de l'entreprise.

Ainsi, la Société Pharmaceutique s'est dotée d'un Projet baptisé "Contrat d'Entreprendre" dont le slogan est : "Le plaisir de la Performance". Par ailleurs, un déjeuner mensuel réunit le PDG et certains de ses cadres, de manière souhaitée informelle, afin de faire le point sur les principales évolutions de l'entreprise et naturellement aussi pour améliorer les relations inter-personnelles. En outre, pour rendre le Projet plus vivant et en vue d'y impliquer l'ensemble du personnel, un système d'indicateurs a été établi, accompagné de la création de Trophées pour récompenser l'action d'individus ou d'équipes qui, par leur volontarisme, ont le plus contribué à améliorer l'évolution de certains indicateurs. La création de ces Trophées peut être assimilée à une tentative d'instauration de rites de mise en valeur alors que pour sa part, la Convention du 13 novembre 1987 réunissant pour la première fois dans l'histoire de l'entreprise l'ensemble du personnel s'apparente à une grand-messe. En effet, pendant tout un après-midi, des discours se succèdent pour reprendre les thèmes majeurs du Contrat d'Entreprendre, une cérémonie célèbre la remise des premiers Trophées, un cocktail suivi d'un grand dîner donnent l'occasion aux convives de faire le point sur chacune des actions contributives et d'évoquer l'implication de chacun dans le Projet. D'autre part, cette journée donne lieu à un ensemble de communications faites sous forme d'articles, de photos qui paraissent dans les journaux internes.

A la Société Hybrides également, la diffusion du Projet s'est faite à



## Quatrième partie

l'occasion d'une assemblée générale du personnel. L'aspect rituel de la cérémonie était particulièrement souligné par le rythme de son déroulement, les discours, les films, la musique, c'est-à-dire par l'ensemble de la mise en scène qui visait à associer cette rencontre à la célébration d'une grand-messe. Par ailleurs, une Charte a été élaborée et présentée sous le titre de "Au coeur d'un nouveau monde". Ce texte, énoncé de quelques préceptes fondamentaux qui servent à définir les comportements et objectifs à suivre, est affiché dans tous les bureaux et ateliers de l'entreprise. Enfin, les Conseils de Projet qui réunissent l'ensemble des cadres, environ tous les deux mois, sont destinés à faire le point sur les actions que développe chaque service et servent à faire vivre le Projet selon la même lignée rituelle précédemment évoquée.

On retrouve dans la Compagnie des Pétroles une démarche analogue. Elle prend la forme d'un Projet d'Entreprise dont les lignes directrices sont regroupées sous le titre général de "Gagner". De plus, afin de prendre en compte les spécificités de chaque Direction, des sous-projets régissent les principes et les règles à suivre par chaque unité du groupe. Ainsi, la Raffinerie de P. s'est dotée d'un Projet RP (Raffinerie de P.), alors que les Directions Régionales ont élaboré des "Plans Directeurs Régionaux". En ce qui concerne la Direction Distribution, un pas supplémentaire a été franchi, lorsque cette structure a réuni ses représentants dans une grande Convention le 30 mai 1988 au cours de laquelle les discours, les films et autres images valorisantes ont convergé vers un même but : donner une dimension symbolique à la mise en oeuvre du processus de changement.

Dans ces différents cas, les décideurs et acteurs principaux du changement ont été confrontés à un problème similaire : redynamiser leurs équipes sur la foi d'un nouveau message et sur la base d'une culture pré-existante. En effet, il s'agit la plupart du temps de s'appuyer sur l'histoire de la firme pour construire une image d'un temps nouveau pour la société. L'écueil à éviter serait de penser le changement en terme de rupture ce qui risquerait d'être source de malaises pour les salariés témoins du passé. Ainsi, la "gestion du symbolique" apparaît le plus souvent comme le moyen de gérer la continuité, d'assurer la transition en s'appuyant sur le passé pour en faire ressortir les dysfonctionnements mais aussi les atouts pour la situation présente. Elle aboutit ainsi à l'édiction d'un ensemble de droits et d'obligations de "croire" pour chaque employé. Nous reviendrons dans la suite de cet exposé sur le rôle spécifique que ces actions et en particulier l'élaboration d'un Projet d'Entreprise étaient destinées à jouer dans le processus d'action sur le contexte organisationnel.

Cependant, il apparaît nécessaire d'insister dès maintenant sur le fait que les processus de changement observés ont affecté profondément les divers paramètres du contexte organisationnel. Certes, les processus décrits

s'échelonnent sur une période de temps variable, entre trois et quatre ans en général, mais on constate quelques années après le début de l'opération que les structures, les systèmes d'information et de décision ont été durablement touchés par la dynamique en route alors que des nouvelles politiques du personnel et des démarches relevant d'une volonté de "gestion du symbolique" ont été introduites.

Les observations effectuées dans les quatre unités d'analyse corroborent les résultats des recherches de A. PETTIGREW, R.M. KANTER, J. DENT, P. SELZNICK .... Si on reprend l'image développée par R.M. KANTER, il s'agit d'un véritable changement opéré dans l'architecture de l'organisation.

En ce sens, les cas analysés mettent en scène des tentatives de "management stratégique" (A C. MARTINET). Des actions conjointes ont en effet été menées sur les structures, les représentations et les comportements. Notons également qu'ils correspondent dans l'histoire de ces firmes à une période de changement révolutionnaire telle qu'elle est définie par A. PETTIGREW : les changements révolutionnaires seraient en effet marqués par une évolution des priorités stratégiques, des structures et de la culture organisationnelle. Non seulement, les changements introduits affectent les paramètres formels mais ils participent également à une tentative de "gestion du sens" ( A. PETTIGREW ), voire même d'une gestion du processus d'institutionnalisation (P. SELZNICK) consistant à "percevoir et développer des modèles de pensée et de comportement".

## **2. UNE DEMARCHE COHERENTE**

Si les différents changements organisationnels prennent parfois la forme d'un ensemble hétéroclite de mesures ayant trait aux différentes fonctions managériales, il n'en demeure pas moins qu'ils s'agencent les uns par rapport aux autres selon un schéma d'une grande cohérence. Par exemple, les réorganisations qui aboutissent à la mise en place de structures plus responsabilisantes au moyen d'une réduction du nombre de niveaux hiérarchiques, d'une plus grande délégation des pouvoirs, d'une localisation plus fine des responsabilités, convergent toutes vers un but commun cohérent avec l'introduction de nouveaux systèmes de décision. Il est même possible d'avancer que ces modifications relatives à la responsabilisation individuelle nourrissent et conditionnent le succès de systèmes de décision tels les cercles de qualité ou encore les groupes de savoir-faire. En effet, ces micro-unités ne fonctionnent correctement que lorsque les niveaux hiérarchiques inférieurs se responsabilisent et s'impliquent dans la marche de l'organisation. De la même façon, la mise

## Quatrième partie

en place d'une politique du personnel qui permette de fixer des objectifs à chaque acteur, d'évaluer sa performance tout en liant une partie de sa rémunération aux résultats obtenus, semble cohérente avec les évolutions de structure et de systèmes de décision développés par ailleurs.

Enfin, et ce point sera approfondi un peu plus loin, le Projet d'Entreprise et toutes les démarches de communication qui lui sont associées, contribue à affirmer la cohérence de l'ensemble des actions de changement introduites en les annonçant et les légitimant.

Ainsi, l'analyse des quatre cas étudiés, permet de mettre en lumière les inter-relations qui rapprochent les divers changements mis en place pour leur confier une cohérence d'ensemble.

Dans l'exemple de la Compagnie des Pétroles, les restructurations se sont traduites par une diminution du nombre de niveaux hiérarchiques. Cette mesure a notamment accru l'autonomie dont disposent les délégués ce qui a permis de fixer des objectifs individuels pour cette catégorie de salariés. Par ailleurs, l'analyse du suivi de leur politique commerciale ainsi que de l'atteinte de leurs objectifs a pu être sanctionnée par un mécanisme de bonus individualisé couplé à des augmentations salariales (les commerciaux n'étaient auparavant pas directement intéressés à leurs résultats). Dans les raffineries, une démarche analogue a été suivie avec la réduction du nombre de niveaux hiérarchiques - le poste de contremaître principal ayant notamment fait les frais de cette restructuration - accompagnée d'un élargissement du domaine de compétence de chaque employé. En effet, la logique adoptée dans le cadre d'une suppression d'effectifs et de la fusion de plusieurs services, fut que chacun soit en mesure de s'adapter ce qui passe notamment par la capacité à assurer plusieurs tâches.

Parallèlement à ces réformes, un message nouveau a été diffusé consistant à présenter la base comme une force de propositions. Dès lors, la mise en place de cercles de qualité, de groupes diagonaux, de groupes de progrès et de PAQ est apparue comme une concrétisation de cette démarche et comme le signe d'une volonté de changement dans une organisation habituée à un management autrement dirigiste.

Les PAQ en particulier semblent synthétiser cette cohérence interne de la démarche suivie. Ils résultent de la définition d'objectifs individuels que se fixent les "propriétaires de PAQ" et qui aboutissent à un faisceau d'objectifs collectifs par raffinerie. L'ensemble du personnel se trouve ainsi responsabilisé sur un certain nombre de points à atteindre, et récompensé par un dispositif d'intéressement. Par ailleurs le Projet "Gagner" reprend et explicite la logique de la démarche suivie et se propose de la populariser auprès du personnel.

De façon analogue, à la Société Hybrides, une unité d'ensemble rapproche l'évolution des structures, la mutation des systèmes de contrôle et les

## Quatrième partie

nouvelles instances de décision. En effet, les nouvelles structures permettent d'identifier plus clairement les responsabilités alors que les systèmes de contrôle conduisent à un suivi plus fin des réalisations. Les centres de responsabilité ont été multipliés par 5 et chaque centre participe désormais à l'élaboration de son propre tableau de bord avec la définition d'indicateurs qu'il suit désormais directement. Enfin, les opérateurs et les contremaîtres voient leur rôle valorisé au sein des nouvelles instances de décision que sont les cercles de qualité et les groupes de savoir-faire. Englobant toutes ces réformes, la Charte trace les lignes directrices à suivre et rappelle là encore la finalité des changements introduits. Ce dispositif complet a pour objectif de permettre à chaque initiative ou action individuelle de trouver son fondement et sa sanction dans le Projet du groupe.

Dans un esprit analogue, les changements organisationnels que connaît la Société Pharmaceutique s'inscrivent eux aussi dans un ensemble d'une grande cohérence.

Ainsi, le Directeur des Ressources Humaines affirme :

*" La Politique du personnel doit être cohérente avec la stratégie de l'entreprise. Elle doit être anticipatrice et favoriser, préparer l'adhésion des hommes aux objectifs de la société. "*

On retrouve par ailleurs dans cette entreprise le parallélisme entre la mise en place de structures plus responsabilisantes et la modification des systèmes d'évaluation. Les objectifs que chaque salarié se fixe conjointement avec sa hiérarchie sont déduits des objectifs globaux dont l'organisation s'est dotée dans le cadre de sa stratégie de croissance. Ce système d'objectifs pour chaque employé se veut cohérent avec un système de rémunération individualisé aboutissant ainsi à une plus grande transparence de l'équilibre Contribution/Rétribution. En outre, la politique de formation accompagne ces innovations en familiarisant le personnel et en particulier les cadres à l'utilisation des nouveaux outils de gestion. Enfin, le Projet justifie et rappelle les impératifs ; il matérialise cette cohérence d'ensemble en déclinant les thèmes majeurs du changement. Ainsi, l'une des valeurs avancées dans le Projet est la reconnaissance de la performance. L'individu, confronté au nouveau mécanisme d'évaluation trouve alors dans ce précepte la légitimation du système mis en place.

Néanmoins, si les changements organisationnels introduits dans les quatre entités semblent présenter un caractère global et cohérent, il n'en demeure pas moins qu'il s'agit là d'un constat a posteriori.

Or, le processus de changement suit un cheminement progressif et vraisemblablement lui-même fort évolutif. Ainsi, loin d'imaginer un scénario clairement pré-établi, il apparaît utile d'étudier dans quelle

## Quatrième partie

mesure la dynamique du changement n'est-elle pas conçue au fur et à mesure de son évolution, le changement interne se nourrissant à la fois des modifications externes intervenues dans l'environnement et du mouvement qu'il va créer dans l'entreprise même. Cependant, l'une des premières remarques dégagées fut que les cadres dirigeants, moteurs du changement, avaient une idée assez claire dès le départ des principaux axes à définir et des objectifs majeurs à atteindre. Ainsi, il ressort que dans l'ensemble, l'action sur le contexte organisationnel relève d'une démarche volontaire. Par ailleurs et surtout, les principales caractéristiques des changements introduits ont été définies dès le départ. Il reste néanmoins certain que par la suite de nombreuses actions complémentaires et des précisions furent apportées à la maquette initiale. Mais loin de détruire l'équilibre initial du projet, ces diverses modifications s'inscrivent dans une véritable stratégie de changement organisationnel.

### 3. UNE STRATEGIE DE CHANGEMENT

Il apparaît en effet que, dans les cas étudiés dans cette recherche, différentes phases ont été distinguées avec pour chaque phase une définition des modifications à introduire. Dès lors, il n'y a ni simultanéité, ni superposition hasardeuse dans l'édifice du changement. Chaque touche supplémentaire avait été plus ou moins prévue dans un programme initial et est mise en oeuvre lorsque les décideurs estiment qu'il est opportun de le faire.

On trouve une illustration de cette idée dans l'expérience de la Société Hybrides. En effet, la société se trouvait bloquée par des tensions internes qui se traduisaient par des conflits entre différents services, ou encore entre l'usine et le siège alors que par ailleurs, d'importants problèmes externes se posaient, liés à l'arrivée dans une phase de maturité des principaux marchés de l'entreprise. Ainsi que nous l'analyserons un peu plus loin, le Projet d'Entreprise permit en partie d'apporter une réponse à la situation de crise que connaissait la société. Dans ce cadre, la mise en place de cercles de qualité, l'instauration d'un système d'information en temps réel et transparent risquaient de connaître un échec grave, lié au climat généralisé d'insécurité et de méfiance. Or, l'élaboration du Projet, à travers un processus largement participatif et interactif, a favorisé une substantielle réduction des conflits internes et l'instauration d'un double dialogue, vertical et horizontal. Le Projet a été pensé avec succès comme la clé qui offrait la possibilité d'accéder au reste du dispositif de changement global.

Un autre exemple est fourni par l'introduction des groupes de savoir-faire.

## Quatrième partie

En effet, un atelier, celui de la Sérigraphie, apparaissait fréquemment comme le goulet d'étranglement de l'ensemble de la chaîne de production. La décision prise de créer dans cet atelier des groupes de savoir-faire poursuivait plusieurs finalités. D'une part, ils ont créé l'occasion d'échanges et de dialogues entre le personnel travaillant dans l'atelier. L'instauration d'une communication a contribué à résoudre une multitude de petits problèmes dans le travail quotidien qui résultaient avant tout de "disputes", "mésententes", .... De plus, les groupes de savoir-faire offraient un outil de travail en groupe qui préparait l'introduction des cercles de qualité tout en formant les participants et en encadrant un peu plus que n'auraient pu le faire les cercles leur action. En effet, dans les groupes de savoir-faire, les opérateurs sont amenés à travailler avec des techniciens, avec des personnes du Bureau d'Etudes .... Ces derniers apportent leur compétence pour aider à résoudre les problèmes d'organisation de travail et plus généralement les problèmes techniques .... qui se posent. Ceci dit, même si des "experts" participent au travail du groupe, les solutions sur lesquelles celui-ci a abouti ne sont pas vécues comme imposées de l'extérieur et sont donc beaucoup plus facilement acceptées.

Ainsi donc, à l'intérieur de l'atelier Sérigraphie, la mise en place de groupes de savoir-faire a permis de faire évoluer le climat interne, d'instaurer un dialogue entre les équipes d'opérateurs, entre les opérateurs et leur hiérarchie directe et enfin entre le personnel de production et celui de services avec lesquels il est théoriquement amené à travailler en étroite collaboration : Méthodes, Bureau d'études ....

Par ailleurs, les importants résultats obtenus évalués d'une part en termes de gains de productivité et surtout en termes de respect de délais impartis, ont fait par la suite l'objet d'une ample communication appuyée notamment par des articles dans le nouveau support interne : Canard Puce. Cette communication était destinée à préparer l'introduction des cercles de qualité en démontrant à travers un exemple certes ponctuel mais tout-à-fait "parlant", les avantages susceptibles d'être retirés par le travail en petits groupes.

Le cas de la Compagnie des Pétroles offre également des exemples d'une véritable stratégie de changement global. Les quelques membres du Comité de Direction rencontrés - Directeur des Ressources Humaines, Directeur de la Communication, Directeur des Affaires Industrielles .... - indiquent que, s'ils avaient dès 1985 une vue d'ensemble des changements à apporter aux modes de fonctionnement internes, il n'aurait pas été réaliste de vouloir traiter "tous les problèmes en une seule fois". Ainsi, c'est une approche pragmatique qui a prévalu mais dans le cadre d'une stratégie de changement dont les grandes lignes avaient été tracées dès le départ.

## Quatrième partie

Dans ce cas également, l'importance des changements à introduire a conduit à élaborer une démarche progressive. La fusion marque la première étape, accompagnée d'un ensemble de réorganisations qui lui étaient liées. Ce n'est que par la suite que l'on s'est lancé dans la phase de restructuration de la Distribution. Cette dernière représentait une progression par rapport aux réorganisations de 1985, avec la suppression de nouvelles Directions Régionales accompagnée de celle de deux niveaux hiérarchiques. De façon similaire en 1989, le siège se retrouvera profondément restructuré par une nouvelle phase du programme de réduction des effectifs et d'allègement des structures. Dans ce double exemple, Distribution et Siège, les changements structurels sont été effectués en plusieurs étapes. La progressivité de la démarche s'explique en partie par la réduction d'effectifs qui a marqué chaque étape. Or, il est clair que les différents plans de départ auraient rencontré davantage de difficultés de mise en oeuvre si on avait procédé aux changements de façon moins souple et progressive par exemple en une seule fois.

L'introduction des cercles de qualité, puis de la démarche Qualité Totale offre un autre exemple d'une stratégie de changement. La première étape a consisté à instaurer cette dynamique dans les Raffineries ce qui s'est traduit par d'importantes économies de coûts. A partir de là, la DRH au siège décide de procéder à son tour au lancement de cercles de qualité. Par ailleurs en 1988, cette direction se dote d'un Plan d'Amélioration de la Qualité comportant 175 objectifs de progrès. Néanmoins, malgré les résultats obtenus dans ces deux exemples, le problème auquel se trouve confrontée la DRH est l'extension de cette démarche Qualité aux autres unités et services du Siège ainsi qu'aux Directions Régionales de Vente. En ce sens, elle s'est efforcée de donner l'exemple et de faire la preuve du bon fonctionnement de la démarche afin que d'autres services s'en inspirent. Dans cette optique, elle a accompli un important travail de communication à l'aide du nouveau support, Sigma, chargé de diffuser et de populariser la démarche qu'elle a menée. Ainsi, quelques unités se laissent gagner par le mouvement qui leur est proposé. La Direction Informatique se lance dans une démarche qualité similaire en 1989 ; le Comptoir Grands Routiers crée des Cercles de Qualité. Cependant, l'extension des cercles et des PAQ se trouve confrontée à un ensemble d'obstacles. Tout d'abord, ces nouveaux outils correspondent à des pratiques de management participatif qui se trouvent fréquemment en contradiction avec les modes de gestion plus directifs pratiqués par une partie des responsables hiérarchiques. En outre, une opposition de principe semblait caractériser l'attitude d'une partie au moins des personnes de la Branche Distribution à l'encontre de méthodes qui viennent du Raffinage, c'est-à-dire d'un "autre monde". L'introduction de cet instrument de changement se trouve dès lors freinée. Nous avons évoqué lors de la présentation de la démarche entreprise à la

## Quatrième partie

Compagnie des Pétroles comment des innovations importantes furent apportées à la Politique du Personnel et comment de nouveaux chantiers concernant les politiques d'évaluation, de rémunération .... ont été ouverts. C'est ainsi qu'en 1989, la DRH met en place un système d'intéressement fondé sur des primes attribuées en fonction de la réalisation d'objectifs collectifs formalisés. Néanmoins, et cet exemple montre comment la stratégie de changement n'est pas nécessairement planifiée de manière absolue dès le départ mais en partie construite en cours de route en fonction des difficultés qui se présentent et des opportunités qui s'offrent, en 1989, seules les Raffineries, qui se sont dotées de PAQ depuis plusieurs années, peuvent bénéficier de cette nouvelle mesure. Ceci, selon les responsables du personnel devrait contribuer à associer dans l'esprit de tous les salariés les PAQ aux primes d'intéressement, la conséquence espérée étant le développement de démarches similaires dans des services qui se sont montrés "rétifs" jusqu'à maintenant.

Par conséquent, si une analyse globale conduit à mettre en évidence la forte cohérence interne des modifications organisationnelles introduites, il convient de dépasser ce constat pour, dans le cadre d'une analyse dynamique, percevoir les stratégies de changement à l'oeuvre, stratégies dont une partie fait l'objet d'un plan préétabli du moins dans ses grandes lignes et dont une autre est découverte, affinée en cours de route au fur et à mesure que prend place le processus de changement organisationnel.

Ces conclusions peuvent être rapprochées des analyses de J. B. QUINN, A. PETTIGREW, R.M. KANTER, M.CROZIER, J. DENT, lesquelles ont souligné que la conduite d'un processus de changement organisationnel associait une démarche planificatrice et des manoeuvres opportunistes. Ces dernières sont conditionnées par l'existence de groupes d'intérêt, susceptibles de se sentir menacés par les changements introduits, et plus généralement par des phénomènes d'ordre politique à l'oeuvre dans l'organisation. C'est pourquoi, affirment ces auteurs, les processus de changement peuvent être assimilés à une démarche politique où les changements ne sont pas imposés brutalement mais au contraire introduits de manière progressive afin d'éviter des "levées de boucliers", des oppositions trop importantes.

L'une des conséquences directes est la dimension fondamentalement temporelle des processus observés.

### **4. L'IMPORTANCE DE LA DIMENSION TEMPORELLE**

Il ressort de cette étude que la dimension temporelle intrinsèque à tout processus de changement joue un rôle déterminant dans le déroulement même de la stratégie de mutation organisationnelle. En effet, dès lors que l'on introduit une modification de ce type dans l'entreprise, il faut



## Quatrième partie

compter sur le temps qu'elle prend pour être mise en place, et surtout pour qu'elle soit assimilée par les membres de l'entité. Qu'elle porte sur les structures ou les systèmes de gestion, les politiques du personnel .... une telle initiative requiert un important effort pédagogique, et plus généralement tout un travail de communication qui nécessite d'importants délais à gérer.

*" Il faut du temps pour que l'ensemble des outils qui sont mis en place fonctionnent correctement. Ce sont des outils qui doivent être relayés par les individus : ainsi, il y a une volonté claire de développer un système d'évaluation fondé sur la performance mais ce n'est pas sûr qu'il marche tout de suite. "*

(Directeur du Personnel-Société Pharmaceutique)

En cela, il est possible de retrouver l'explication d'un phénomène évoqué par ailleurs : une action sur le contexte organisationnel ne saurait se résumer en un ensemble de modifications de divers paramètres sur lesquels on interviendrait de façon simultanée.

Ainsi, à la Compagnie des Pétroles, il apparaît que la mise en place de nouvelles structures a exigé un temps d'adaptation important, notamment dans le secteur de la Distribution où ces réorganisations ont été les plus substantielles. De même, l'instauration de nouveaux systèmes d'évaluation des performances n'a pu s'effectuer que plus d'un an après la décision de leur mise en place. Ces délais s'expliquent aisément par le fait que le lancement du mécanisme de bonus lié à la performance de chaque salarié a exigé une formation lourde de l'ensemble de l'encadrement. Cet apprentissage qui portait sur la façon de fixer les objectifs et d'évaluer les résultats s'est étendu sur presque deux ans.

Par conséquent, le caractère non automatique d'un processus de changement, la nécessité d'informer, de former et de faire fonctionner ce qui a été décidé conduit les acteurs du changement à intégrer dans leur stratégie globale, cette dimension temporelle comme un paramètre nécessaire à la réussite du processus poursuivi.

## **5. LE ROLE DES ACTEURS-MOTEURS DU CHANGEMENT**

Outre le facteur temps précédemment évoqué, un autre élément joue un rôle déterminant dans le processus de changement : la volonté et la détermination de certains acteurs.

Pour chacune des quatre entités étudiées, des personnes situées au niveau du sommet stratégique ont joué un rôle-clé dans l'initiation de la

## Quatrième partie

démarche ainsi que dans son suivi.

En effet, même si cette recherche met particulièrement l'accent sur les structures, les systèmes de décision, les politiques du personnel .... et sur le problème de leur adaptation aux évolutions de l'environnement et de la stratégie, elle a également permis de souligner le rôle fondamental détenu par quelques acteurs. Ces cadres, par leur position qui leur confère la possibilité d'infléchir l'évolution de l'entreprise et la capacité de développer une vision relativement globale des problèmes, interviennent comme de véritables promoteurs du processus de changement. Ils partagent généralement une vision commune sur l'objectif que doit atteindre l'organisation et vont exercer un rôle directeur grâce à un positionnement dual. D'une part, ils se placent comme ceux qui élaborent la stratégie de changement et lui assurent son caractère global et progressif.

Ainsi, à la Société Hybrides, on dénote une collaboration étroite entre le PDG, le Directeur Administratif et Financier et le Directeur du Personnel. Cette trilogie managériale forme une équipe soudée qui s'est substituée à l'équipe antérieure, les trois personnes étant d'ailleurs arrivées en même temps dans la société. Le PDG constitue le pôle supérieur qui définit les buts du projet de changement tout en s'efforçant d'engendrer et de maintenir l'adhésion de ses lieutenants. Chaque Directeur se trouve, dans son champ de responsabilité, en charge de l'introduction des innovations organisationnelles mais en communication constante avec ses collègues du CODIR.

Une remarque importante mérite d'être effectuée à ce stade. Dans le cas de la Société Hybrides, le nouveau PDG est arrivé accompagné d'une partie des cadres dirigeants. C'est donc l'équipe de Direction qui a, en partie, été renouvelée. Le PDG connaissait déjà ces cadres et les avait attirés à la Société Hybrides au moment de prendre la direction du département.

Ainsi que l'ont souligné, A. PETTIGREW, R.M. KANTER, les dirigeants porteurs d'un Projet vont s'efforcer de trouver des alliés, des "adhérents" susceptibles de soutenir et d'appuyer, par leurs actions, l'exemple qu'ils donnent et leurs discours, le Projet en question. A la Société Hybrides, le dirigeant a disposé dès le départ de tels appuis puisqu'il est arrivé avec des collaborateurs "déjà convaincus".

Il s'est cependant trouvé confronté à l'opposition du Directeur de l'usine, un membre de l'ancienne équipe, qui, par la suite, a quitté l'entreprise. Dans un premier temps cependant, la position de ce responsable a constitué un sérieux problème pour le nouveau Directeur Général. Ainsi, la mise en place de la Charte, outre les multiples fonctions qu'elle a assurées et que nous analyserons dans le prochain paragraphe, a représenté un moyen de toucher directement le personnel de l'usine et de contourner ainsi cette source de blocage.

*" L'entreprise était scindée en deux. En effet Gérard L. était au Siège où se trouvaient les services Commerciaux et Financiers. Par ailleurs, la Production, concentrée à l'usine de Puiseaux, était dirigée par un responsable des Opérations qui s'opposait à Gérard L. Ce responsable avait fait de l'usine une forteresse. Il fallait que l'on trouve un biais pour rentrer dans l'usine et pour assurer l'adhésion du personnel de l'usine au nouveau Directeur : Gérard L. "*

(cadre dirigeant-Société Hybrides)

Dans les cas de la Société Pharmaceutique et de la Compagnie des Pétroles en revanche, les initiateurs du processus ont eu à développer des appuis, à trouver des supports. Rappelons que Laurent C., le Directeur de la Société Pharmaceutique a dû consacrer un certain temps pour convaincre les cadres du CODIR d'appuyer le lancement d'un Projet d'Entreprise. Par ailleurs, il a recruté un Directeur du Personnel largement acquis à la démarche qu'il voulait initier et qui a joué un rôle moteur dans le développement de nouvelles politiques d'évaluation et de rémunération. Enfin, l'Opération Trophées peut s'analyser comme une tentative pour surmonter les blocages décelés au niveau d'une partie de la ligne hiérarchique et récompenser directement ceux "qui jouent le jeu". La "récompense" en question, rappelons-le, réside en un voyage de visite de quatre firmes au Canada préalablement sélectionnées par leur caractère de modèle (management participatif, facilité des relations hiérarchiques, forte implication du personnel .... ). Les participants au voyage ont ensuite été interviewés et la vidéo présentant leurs témoignages enthousiastes fut diffusée dans les différents services. Cette opération a donc permis :

- d'identifier des "relais", des "adhérents"
- de les récompenser
- de susciter de leur part une adhésion encore plus grande
- de les utiliser pour promouvoir auprès de leurs pairs les idées à l'origine du processus de changement initié par la Direction.

A la Compagnie des Pétroles, le rôle clé incombe au Directeur des Ressources Humaines. Il se situe à l'origine d'un grand nombre d'innovations alors que par sa connaissance du milieu des Raffineries, il est à même de contribuer à l'introduction d'importants changements au stade de la fabrication. Directeur de plusieurs raffineries au cours de sa carrière, il s'affirme comme un homme de terrain, qui a les "pieds sur terre". Avant de prendre les fonctions qu'il occupe actuellement, il avait été responsable de la Raffinerie de P. et y avait conduit un important programme d'investissements et de restructurations. La crédibilité qu'il retire de son parcours, son ancienneté - il a fait toute sa carrière à la

## Quatrième partie

Compagnie des Pétroles -, sa formation - Centralien dans une entreprise dominée par une "culture ingénieur" - lui permet de susciter l'adhésion des autres directeurs et par ce vecteur d'insuffler la dynamique qu'il veut mettre en oeuvre. Au delà des démarches qu'il a pu personnellement mener auprès de ses collègues du CODIR et dont à vrai dire peu de choses nous sont parvenues, certaines de ses initiatives peuvent s'interpréter comme des tentatives pour trouver des personnes qui soutiendront et diffuseront la démarche qu'il cherche à promouvoir. Ainsi, les "stages des Cadres de la Compagnie des Pétroles" ont contribué à mobiliser les énergies de 200 cadres à fort potentiel et donc susceptibles d'occuper à terme des postes de direction autour du thème : "Quels atouts développer pour retrouver la compétitivité et la rentabilité". Les interviews que nous avons pu effectuer auprès de certains de ces cadres ont révélé qu'ils étaient particulièrement acquis aux idées et projets développés par Jean L. . Ainsi, à l'origine du lancement des cercles de qualité au Comptoir Grand Routiers dont il a été question précédemment, se trouve l'un de ces cadres qui a fait siennes les convictions de l'actuel Directeur des Ressources Humaines.

Par conséquent, ces dirigeants ont non seulement été les architectes du changement dans la mesure où ils ont défini les lignes des modifications à introduire tout en gardant à l'esprit une vision relativement globale, mais ils ont également joué le rôle de promoteurs du changement, en cherchant des appuis en s'efforçant de lever les obstacles .... Ils sont donc au centre d'un processus politique dont la finalité serait de trouver des "adhérents" pour soutenir et accompagner la dynamique de changement.

D'autre part, les dirigeants sont aussi des "animaux symboliques". Dès lors, en période de changements profonds, les membres de l'organisation ont une forte propension à les associer au processus, voire à les confondre avec cette démarche. Ainsi, un leader charismatique dont les compétences ne sont pas discutées, autrement dit, en qui "on a confiance", peut faciliter l'acceptation des changements introduits, et par suite limiter les éventuelles résistances. Cette attitude se trouve renforcée lorsque l'entreprise connaît une situation de crise. Un nouveau leader peut alors apparaître comme une sorte "d'homme providentiel", figure de proue qui incarne la volonté de réussir. Ainsi, dans le cas de la Société Hybrides, le premier élément de changement a consisté dans l'élaboration du Projet d'Entreprise. Des propos récurrents recueillis lors d'entretiens avec les cadres ont été : " Je crois au Projet, je crois en Gerard L. ", "Gérard L., c'est un nouveau mode de management ! "

Cet amalgame entre le Projet d'Entreprise, le Directeur et le Projet de changement global se retrouve aussi à la Société Pharmaceutique qui pour sa part se trouvait confrontée, nous l'avons vu, à un problème de croissance rapide. Là encore, le leader reconnu a largement aidé à faire

## Quatrième partie

passer les décisions de changement : par la légitimité qu'il a su établir, il a réussi à instaurer une nouvelle dynamique même si cela revenait parfois à bousculer fortement les paramètres organisationnels précédents.

Plusieurs recherches ont souligné le rôle clé que jouent les dirigeants dans le processus d'adaptation organisationnel. Ainsi, le modèle de Harvard indiquait déjà que le Directeur Général est en partie responsable de la qualité de la coopération et du degré d'engagement des membres vis-à-vis des buts organisationnels ainsi que de l'efficacité avec laquelle ces buts sont traduits en résultats. De même, les travaux de J. PFEFFER et G.R. SALANCIK se sont attachés à montrer comment les dirigeants d'une organisation à un moment donné sont désignés dans le cadre d'un mécanisme de succession en fonction de leur capacité à résoudre les problèmes critiques auxquels l'entreprise est confrontée. P. SELZNICK indique, quant à lui, que le véritable leadership consiste à gérer le processus d'institutionnalisation, le rôle du dirigeant étant particulièrement important dans les périodes de changement.

Les observations effectuées dans le cadre de cette recherche confirment l'importance que revêtent les cadres dirigeants dans la conduite du processus de changement organisationnel : non seulement ils organisent l'introduction des diverses modifications mais de plus, ils s'efforcent de promouvoir, d'expliquer, de légitimer la démarche entreprise.

## 6. LE ROLE ATTRIBUE AU PROJET D'ENTREPRISE DANS LA DEMARCHE DE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL

Cette recherche s'est appliquée à analyser quatre processus de changement organisationnel. Dans chacun de ces cas, un Projet d'Entreprise a été élaboré. Si nous avons déjà été conduits à évoquer au cours de cet exposé, la manière dont le Projet a pu s'intégrer dans le processus de changement, une réflexion spécifique mérite néanmoins de lui être consacrée. En effet, l'une des principales finalités de cette étude était de mieux comprendre le rôle attribué à ce nouvel outil de management.

Dans cette partie, nous nous efforcerons donc de préciser quel fut le rôle que les décideurs, moteurs du processus de changement ont souhaité confier au Projet. Il convient cependant de souligner que le terme de Projet d'Entreprise recouvre des notions différentes.

Le Projet avant d'être un produit est d'abord un **processus**. En effet, la firme qui décide de se doter d'un Projet a d'abord un premier choix à faire: comment ce Projet sera-t-il élaboré ? Qui participera au processus d'élaboration ? Selon quelles modalités ? Le Projet commence donc par être

## Quatrième partie

une démarche.

C'est aussi un produit c'est-à-dire un **document formel**, une charte constituée d'un certain nombre d'items présentée dans un ou plusieurs supports : plaquettes, affiches, vidéo, journal interne....

Enfin le Projet n'existe réellement que s'il est connu du personnel : il fait donc en général l'objet d'une **diffusion** dont les caractéristiques, comme nous le verrons par la suite, affectent de manière importante la perception du Projet. La notion de Projet recouvre donc également les modalités de diffusion du document formalisé retenues.

Or, dans les quatre cas étudiés, le Projet d'Entreprise en tant que processus d'élaboration, produit et démarche de diffusion a joué un rôle fondamental dans le processus de changement. En effet aux yeux des acteurs - moteurs du changement, le Projet s'intégrait dans une stratégie de changement globale même s'ils n'ont découvert toutes les "utilisations possibles " du Projet que progressivement.

Le Projet devait notamment apporter des réponses rapides aux problèmes d'intégration des salariés dans l'entreprise et d'adaptation de la firme à son environnement.

### **A) UNE PREMIERE REPONSE AUX PROBLEMES D'INTEGRATION ET D'ADAPTATION A L'ENVIRONNEMENT**

Dans le cas de la Société Hybrides et de la Société Pharmaceutique, le processus retenu pour élaborer le Projet était, nous l'avons vu, largement participatif. Les modalités d'élaboration retenues avaient certes pour finalité de faciliter l'appropriation du Projet par les membres de l'organisation mais étaient également destinées à apporter une première réponse aux problèmes d'intégration auxquels ces deux sociétés se voyaient confrontées.

En effet, lorsque le processus d'élaboration du Projet retenu est participatif, il facilite les rencontres, les échanges de points de vue entre personnes de services différents. Les réunions de travail en petits groupes qui sont organisées vont constituer un moment privilégié de communication ce qui dans certains cas favorisera l'instauration d'un dialogue et éventuellement une réduction des conflits. Or, ces conflits en particulier dans le cas de la Société Hybrides, représentaient un obstacle certain à la mise en oeuvre du changement organisationnel global conçu par la Direction.

Par ailleurs, le Projet est aussi une charte, un document qui présente un ensemble de lignes directrices, de valeurs partagées. De ce fait, le produit Projet devrait contribuer à renforcer la cohésion du groupe et donc, faciliter l'introduction des changements à venir.

Enfin, la diffusion du Projet peut donner lieu à une assemblée réunissant

## Quatrième partie

l'ensemble du personnel. Cette assemblée peut dans certains cas être assimilée à une tentative d'instauration d'un véritable rite d'intégration destiné à exalter chez les membres de l'entreprise le sentiment d'appartenance à une entité donnée ayant des objectifs et des valeurs bien spécifiques. Les discours tenus par les différents responsables affirment leur adhésion au Projet et reprennent les thèmes de la charte. La "mise en scène" fait souvent l'objet d'une préparation tout-à-fait professionnelle : les directeurs qui prendront la parole auront auparavant suivi une formation adaptée, un film de présentation du Projet est souvent projeté - il se caractérise généralement par des images d'une grande qualité esthétique et valorisantes - les jeux de lumière ont dans la plupart des cas été soigneusement prévus ainsi que l'introduction des morceaux de musique.

Ainsi, dans le cas de la Compagnie des Pétroles, une grande assemblée, la Convention de la Distribution a permis de réunir l'ensemble des activités de la partie Distribution, soit environ 2000 personnes.

*" Cette Convention devait constituer un évènement exceptionnel : pour la première fois, toute la Distribution est rassemblée... cette Convention ne devait pas seulement permettre aux gens, aux différentes activités de mieux se connaître, elle était destinée à marquer le coup, à montrer que la phase de restructuration avait déjà pris fin et qu'il fallait souder les énergies pour démarrer avec les nouvelles équipes."*

(cadre dirigeant-Compagnie des Pétroles)

Nous avons vu que l'une des raisons à l'origine de la décision de mettre en oeuvre un processus de changement organisationnel global était la prise de conscience d'un grave problème d'intégration. Or, le Projet d'entreprise en particulier lorsqu'il est élaboré de manière participative doit permettre de répondre en partie à ce problème. En ce sens le Projet, initie le processus de changement organisationnel.

*" Sans le dialogue qui s'est instauré entre personnes de différents services à l'occasion de l'élaboration du Projet, les autres actions risquaient très fortement d'échouer. Ainsi, il aurait été inimaginable à l'époque d'instaurer un système d'information aussi transparent que celui que l'on est en train de mettre en place."*

( cadre dirigeant - Société Hybrides )

Par ailleurs, le Projet devait également sensibiliser les membres de l'organisation à la nécessité pour celle-ci de s'adapter aux évolutions de son environnement

En effet, le processus d'élaboration du Projet comporte généralement une

## Quatrième partie

phase de réflexion sur les orientations à long terme. Lorsque l'élaboration s'effectue de manière participative, elle permet de faire prendre conscience aux membres de l'organisation des évolutions survenues dans l'environnement de l'entreprise et de la nécessité des changements internes que ces évolutions impliquent.

Dans certains cas seul l'encadrement est associé au processus de génération des items du Projet. Cette phase constitue là encore un moyen de sensibiliser une partie de la population - les cadres - à la nécessité d'adapter l'organisation aux changements externes mis en évidence au cours de la phase de réflexion sur la position concurrentielle de la firme, les caractéristiques de son contexte, les évolutions possibles et l'identification des orientations à long terme.

En représentant un outil de mobilisation stratégique de l'ensemble de l'organisation ou du moins de l'encadrement, le Projet est destiné à sensibiliser aux évolutions de l'environnement et prépare ainsi les changements organisationnels à venir.

Par ailleurs, le document issu du processus d'élaboration fait souvent référence aux changements de l'environnement, le Projet étant présenté comme un plan d'action collectif et d'ordre général destiné à permettre à l'entreprise de faire face avec succès à ceux-ci.

*" Stagnation, concurrence accrue .... tout ceci a conduit à définir des axes stratégiques et le Projet devait justement permettre d'apprendre au personnel quelle est la stratégie, ce que l'on veut faire et pourquoi il était nécessaire de le faire."*

(cadre dirigeant - Société Hybrides)

Enfin, au cours des réunions de diffusion du Projet, il n'est pas rare que l'on insiste sur les évolutions les plus marquantes de l'environnement et sur la nécessité de s'y adapter.

Ainsi, le Projet, en tant que processus d'élaboration, document formel et support d'une démarche de communication constitue **une première réponse** possible aux deux grands problèmes - le problème d'adaptation à l'environnement et les difficultés d'intégration - qui sont généralement à l'origine de la décision de mettre en oeuvre un processus de changement global. Mais le projet n'est pas simplement une "réponse parmi d'autres".

Il joue un **rôle tout-à-fait particulier** : il doit permettre dans une certaine mesure de "débloquer la situation", d'instaurer un début de dialogue lorsque l'entreprise souffre de conflits internes importants, il favorise une prise



## Quatrième partie

de conscience plus ou moins générale des "dangers" qui menacent l'organisation et en ce sens devrait permettre une mobilisation du personnel. Il apparaît donc que le Projet intervient dès le départ pour initier le processus de changement et participe ainsi d'une Stratégie de changement global.

Si le Projet est utilisé pour initier la démarche de changement global, il convient maintenant d'analyser de manière plus fine les diverses fonctions qu'il était destiné à remplir dans la conduite des processus de changement observés. Là encore, nous distinguerons le rôle attribué au Projet en tant que processus et au Projet en tant que produit.

### **B) LE PROJET COMME PROCESSUS**

Les processus d'élaboration retenus ont été différents dans les quatre cas. A la Société Pharmaceutique et dans le cas de la Société Hybrides, la démarche d'élaboration a été largement participative et donc longue : l'ensemble du personnel a participé au cours d'au moins l'une des étapes à l'établissement du Projet.

Une autre similitude dans les deux cas réside dans la volonté de concrétisation immédiate du Projet : lors même de l'élaboration de celui-ci, certaines étapes ont permis le développement d'une réflexion à tous les niveaux destinées à identifier des actions précises de concrétisation du Projet.

Dans les cas de la Raffinerie de Provence et de la Direction Régionale Nord Ile de France, le processus suivi pour élaborer les Projets d'établissement a été nettement moins participatif puisque seuls les membres du Comité de Direction y ont été associés.

L'analyse des processus d'élaboration permet donc de distinguer les démarches adoptées par la Société Hybrides et la Société Pharmaceutique - longues et participatives - de celles retenues par la Raffinerie et la Direction Régionale qui n'ont impliqué qu'un nombre relativement restreint de personnes.

Or, dans le cadre d'une problématique de changement organisationnel global, les Projets de la Société Pharmaceutique et de la Société Hybrides en tant que processus d'élaboration méritent une attention toute particulière. Ils s'inscrivent en effet dans une Stratégie de Changement et doivent en faciliter la mise en oeuvre.

#### **B-1) Un premier changement par rapport au passé**

Dans les deux cas, la démarche même d'élaboration du projet a marqué un

## Quatrième partie

premier changement par rapport au passé.

D'une part, l'élaboration du Projet a permis de faire participer tous les membres de l'organisation, quel que soit leur niveau hiérarchique, à une réflexion sur le devenir de l'entreprise : Que sommes-nous? Que voulons nous être? Quelles sont les valeurs que l'on souhaite voir se développer?

Ceci constitue déjà "quelque chose de nouveau par rapport à ce qui se faisait avant".

Une autre innovation importante réside dans le fait que pour la première fois les membres sont tous sollicités. L'élaboration du Projet conduit à s'adresser à eux en leur demandant une attitude active : quelles actions concrètes, à votre niveau, faudrait-il mettre en place pour être cohérents avec les valeurs souhaitées? Quelles "actions contributives" proposez-vous?

Par conséquent, il apparaît que les modalités même retenues pour élaborer le Projet représentent une première innovation significative qui doit contribuer à impliquer dès le départ et directement les membres de l'organisation :

*" Le processus même d'élaboration du Projet devait jouer un rôle important en favorisant une implication de tous."*

(Directeur Général-Société Pharmaceutique)

*" L'une des étapes - l'identification des valeurs - a constitué un moment fort : chacun a pu s'exprimer et lors du feed-back, chacun a retrouvé en partie les valeurs qu'il avait exprimées. Cette phase devait favoriser une appropriation du Projet par les membres de l'organisation en les y associant étroitement"*

(cadre dirigeant-Société Pharmaceutique)

### **B-2) De nouveaux comportements ponctuels**

Le processus d'élaboration a permis de susciter de nouveaux types de comportements. En effet, nous avons vu comment la plupart des phases d'élaboration du Projet étaient marquées par des réunions de travail en petit groupe. Or, au cours de ces réunions, un dialogue s'est nécessairement établi entre des individus de niveaux hiérarchiques différents, appartenant à des services différents. Elles ont donc permis de susciter ponctuellement de nouveaux comportements susceptibles d'être par la suite plus largement adoptés dans les comportements au travail et la résolution quotidienne de

## Quatrième partie

problèmes.

Ainsi, rappelons que dans le cas de la Compagnie des Pétroles, le Projet "Gagner" a été élaboré par 200 cadres provenant des deux sociétés fusionnées et de services différents. L'un des dirigeants de la société souligne :

*" Ces stages au cours desquels le Projet a été élaboré ont permis de créer des passerelles dans l'entreprise."*

Plus généralement, la démarche d'élaboration "oblige à", "provoque" des changements dans les comportements des personnes qui y sont impliquées ce qui devrait favoriser par la suite, de manière plus globale, l'émergence de nouvelles attitudes, de nouvelles façons de se comporter.

Ainsi, à la Société Pharmaceutique comme à la Société Hybrides, un certain nombre de cadres ont été conduits à assurer le rôle de relais afin de "faire descendre la démarche projet" ce qui impliquait l'animation de groupes de réflexion. Pour ces cadres, le Projet a représenté l'occasion de pratiquer de nouvelles façons de communiquer.

Ce rôle actif d'animateur assuré par les cadres présente deux types d'avantages dans le contexte d'une stratégie de changement :

- Il facilite l'adhésion des cadres au Projet. Ceux-ci, en devant convaincre leurs équipes de l'intérêt du Projet auront tendance à s'en approprier, à le faire leur.

- Les réunions de travail sont l'occasion de faire travailler les cadres avec leurs collaborateurs sur un mode non-directif. Elles permettent des échanges entre les responsables et leurs collaborateurs et peuvent contribuer au développement de nouveaux types de rapports hiérarchiques. En ce sens, le Projet ne se contente pas de susciter de nouveaux types de comportements mais contribue à assurer une autre fonction importante dans le cadre d'une démarche de changement global : il s'agit d'un processus formateur.

### **B-3) L'élaboration du projet comme processus formateur**

Certaines phases du processus d'élaboration ont contribué à apprendre aux membres de l'organisation à travailler en petits groupes et à utiliser un certain nombre d'outils : analyse d'une situation, diagnostic d'un problème, identification des solutions possibles, évaluation d'une solution ...

Or, le travail en groupe, les méthodologies de résolution de problèmes constituent des démarches applicables dans le cadre de cercles de qualité,

## Quatrième partie

de groupes de savoir-faire ...etc. En ce sens, le Projet est destiné à faciliter l'introduction des innovations organisationnelles qui le suivront. Grâce à son caractère formateur, il a en partie permis de préparer le terrain dans la mesure où il partage avec certains changements organisationnels ultérieurs **une logique similaire** d'implication de la base et de travail en groupe.

### **B-4) Des actions de changement ponctuelles**

La phase même d'élaboration du Projet s'est accompagnée de changements quasi-immédiats. En effet, chacun des processus étudiés intègre une étape dans le cadre de laquelle chaque service est conduit à développer une réflexion afin de proposer des actions concrètes à mettre en oeuvre au niveau du service, actions qui doivent aller dans le sens du Projet.

Ainsi que le souligne le responsable de la démarche Projet à la Société Pharmaceutique :

*" Le but de notre DG était de ne pas mettre en place un Projet qui se limite à une philosophie mais de faire du Projet quelque chose de concret et de le faire vivre en amenant les membres de l'organisation à réfléchir dès la phase d'élaboration à des actions concrètes allant dans le sens du Projet."*

Certes, il ne s'agit que de "petits" changements ponctuels ne pouvant être comparés aux importants changements organisationnels - évolution des structures, modifications apportées aux systèmes d'information et de décision, nouvelles politiques du Personnel ..etc - qui suivront le Projet. Cependant, les modifications ponctuelles ainsi introduites dans les façons de travailler, dans le mode de fonctionnement des services ... représentent des actions concrètes, proposées par la base et qui contribuent à préparer l'organisation aux changements organisationnels à venir.

Il semblerait donc que, lorsque la démarche d'élaboration adoptée est participative, le Projet en tant que processus joue un rôle clé dans une stratégie de changement organisationnel global : il participe à celui-ci tout en le préparant.

### **C) LE PROJET COMME PRODUIT**

Si le Projet est d'abord un processus, il est ensuite un produit c'est-à-dire un document écrit faisant généralement l'objet d'une large diffusion.

En tant que produit, le Projet devait également jouer un rôle important dans une stratégie de changement à trois niveaux :

## Quatrième partie

- \* Il annonce et légitime les changements
- \* Il contribue à les faire accepter
- \* Il rassure dans une période de turbulences.

Examinons de plus près chacune de ces trois fonctions:

### **C-1) Annoncer et légitimer le changement organisationnel global**

Les Projets d'Entreprise examinés décrivent de manière plus ou moins précise les changements organisationnels à venir.

Le Projet de la Compagnie des Pétroles évoque les réorganisations futures, la mise en place projetée de nouvelles politiques du personnel, le développement de nouvelles démarches Qualité ... Comme nous le verrons un peu plus loin dans la partie consacrée à la mesure de l'impact, pour un grand nombre de personnes le Projet de la Compagnie des Pétroles se confond avec les changements qui l'ont suivi : le Projet d'Entreprise c'est les changements organisationnels projetés.

Ainsi, l'un des directeurs du personnel de la Compagnie des Pétroles affirme :

*" La politique du personnel que nous suivons actuellement était annoncée dans le Projet d'Entreprise. Par exemple, l'individualisation des salaires des cadres était dans le Projet ..... Le Projet constitue une ligne directrice pour les actions entreprises."*

D'autres projets, comme celui de la Société Hybrides annoncent la mise en place de changements mais restent très généraux.

Dans tous les cas, le Projet est un document qui légitime les changements à venir en soulignant la nécessité pour l'organisation d'être "mieux préparée à une concurrence de plus en plus dure", de s'adapter à "un environnement à chaque fois plus turbulent" ...etc.

*" Le Projet permet de se référer à un certain nombre de mots, de disposer de repères."*

(cadre dirigeant-Compagnie des Pétroles)

Comment ce fait-il que le Projet annonce et légitime les changements organisationnels à venir ?

Deux cas de figure doivent être distingués.

## Quatrième partie

### °° Le Projet est rédigé uniquement par les membres du CODIR.

Comme nous l'avons vu, ceux-ci ont pris conscience du caractère inadapté du contexte organisationnel et ont défini les grandes lignes d'une Stratégie de changement. Dès lors, ils vont utiliser le Projet comme un outil au service de cette dernière et y intégrer les items qu'ils estiment pertinents.

### °° Le Projet est élaboré de manière participative.

Même alors, on assiste à une certaine **orientation** du contenu du Projet par le sommet stratégique.

Ainsi, dans le cas de la Société Hybrides, le CODIR est intervenu lors de l'étape numéro 2 - la construction des items de la Charte - en opérant une sélection parmi les items issus de l'étape précédente.

En effet, le CODIR ne s'est pas contenté d'effectuer la synthèse des réflexions, commentaires, attentes des personnes interviewées, mais s'est efforcé d'intégrer dans la liste d'items identifiés, des thèmes qu'il estimait nécessaire de prendre en compte dans l'avenir et qui n'étaient pas apparus de façon marquée lors des entretiens effectués au cours de la première étape.

Ainsi, le CODIR a décidé d'introduire l'item : "*Nous sommes compétitifs face à un environnement fortement concurrentiel*". En effet, l'existence d'un environnement concurrentiel et menaçant était relativement peu - ou même pas du tout - perçue en 1985, alors qu'elle correspondait de plus en plus à une réalité.

Dans le cas de la Société Pharmaceutique, la situation est un peu différente : le processus d'élaboration a débuté, nous l'avons vu, par trois étapes menées en parallèle - réflexion stratégique, identification des valeurs, missions internes - dont les résultats ont été utilisés pour effectuer une première formulation du Projet. L'orientation par le CODIR est intervenue au cours de la phase consacrée aux problèmes stratégiques. Cette dernière a en effet influencé le contenu du Projet.

## **C-2) Faire accepter les changements**

Le Projet peut servir à "faire passer" les changements organisationnels qui vont suivre.

En particulier, un processus d'élaboration participatif a conduit à associer dès le départ le personnel au processus de changement, à lui faire prendre conscience du caractère nécessaire de celui-ci.

## Quatrième partie

Dans tous les cas, le Projet en tant que document formel qui se veut l'expression des ambitions partagées de tous les membres de l'organisation constitue une référence pour les changements à venir : en caricaturant un peu, l'individu qui critiquerait telle ou telle modification organisationnelle s'opposerait au Projet c'est-à-dire à ce qui doit permettre à l'organisation de réussir face à des concurrents menaçants, au projet de la communauté, à un avenir meilleur. Le Projet n'indique pas seulement les moyens - changements organisationnels, efforts à accomplir de la part de tous .. - mais aussi les fins : le succès de chacun à travers la pérennité et la réussite de la firme.

Dans certains cas, il serait même possible de parler d'une certaine manipulation.

En particulier, si le processus d'élaboration a été participatif, les éventuels récalcitrants peuvent s'entendre tenir un discours qui pourrait se résumer ainsi: "Vous devez être d'accord avec les changements X, Y et Z. Il faut être cohérent avec **votre** analyse de la situation, **vos** recommandations, les nouvelles valeurs que **vous** souhaitez voir développer". Cette dernière remarque ne s'applique pas aux cas qui figurent dans cette recherche. Elle nous a été inspirée par l'exemple d'une autre entreprise que nous n'avons malheureusement pas pu suivre très longtemps - et que par conséquent nous n'avons pas inclus dans l'étude - où, d'après les quelques entretiens que nous avons mené, le Projet aurait principalement servi à justifier le départ de toute une partie des cadres dirigeants.

### **C-3) Rassurer et mobiliser**

Les périodes de mutations importantes suscitent chez les membres de l'organisation des sentiments d'inquiétude et d'instabilité. En effet, les changements organisationnels ne se produisent pas en une seule fois mais se mettent en place progressivement pendant une période qui peut couvrir deux, trois, parfois quatre années. Au cours de cette phase, toutes les habitudes sont bousculées, les règles du jeu se modifient, les structures évoluent.... Bref, l'organisation qui par définition devrait constituer un cadre relativement stable et cohérent se met à bouger.

Face aux sentiments d'insécurité, voire d'angoisse engendrés par ces changements, le Projet se présente comme une référence qui rassure, qui montre que tous ces changements ont un sens, que l'on va dans une certaine direction, qu'il y a une cohérence d'ensemble.

*" Un projet comme le nôtre doit fédérer les gens en avenir incertain ; il doit permettre aux différents acteurs de l'entreprise de savoir ce que l'on fait*

## Quatrième partie

*et pourquoi on le fait."*

(cadre dirigeant - Raffinerie )

Ainsi, le Projet de la Compagnie des Pétroles annonce les changements à venir, explique le commun dénominateur de ces changements, ce en quoi ils participent d'un processus maîtrisé et cohérent.

*" Le Projet permet d'assurer la cohérence de tout un ensemble d'actions. Par exemple, le Projet a servi de cadre de référence pour les cercles de qualité: il permet de montrer comment les cercles s'inscrivent dans une démarche globale."*

(responsable de Département-Compagnie des Pétroles;  
Branche Distribution)

Les réorientations stratégiques de la Société Pharmaceutique impliquaient, nous l'avons vu, une croissance importante des effectifs. Entre 1985 et 1986, 150 nouvelles personnes furent recrutées. Or cette croissance rapide suscite beaucoup d'interrogations de la part des "anciens". Ces interrogations s'articulent autour de deux préoccupations principales qui peuvent être résumées par les questions suivantes:

\* La Direction maîtrise-t-elle réellement l'avenir? Quels sont les objectifs de l'entreprise? Où va-t-on?

\* Que va devenir la petite entreprise sympathique que tout le monde aimait?

Ces interrogations s'accompagnent d'une certaine angoisse liée à la crainte de perdre "l'état d'esprit" qui règne dans l'entreprise à cause de cette croissance.

Le Projet apparaît dès lors comme un moyen de rassurer, de montrer que la Direction a les choses en main. En simplifiant, le Projet dit :

" Voilà l'objectif. Si tout change en ce moment ce n'est pas n'importe comment : c'est pour atteindre cet objectif ambitieux".

En annonçant les changements, en les expliquant, le Projet représente une ligne directrice destinée à rassurer pendant une période qui peut se caractériser par de véritables bouleversements organisationnels.

Ainsi, dans la Raffinerie de P., le Projet avait pour objectif de rassurer et de stimuler le personnel de l'établissement dans un contexte général



## Quatrième partie

difficile.

La vulnérabilité des raffineries et en particulier de la Raffinerie de P. - suscite chez le personnel une certaine appréhension. En 1984, lorsqu'un nouveau Directeur est nommé, la question que chacun se pose est la suivante : "Vient-il pour fermer la raffinerie ?"

Par ailleurs, une partie du personnel et notamment les membres du Groupe de Pilotage des Cercles de Qualité soulevaient le problème de la finalité de ces derniers.

*" Je me suis demandé si la réponse à ces questions n'était pas l'élaboration d'un Projet d'Etablissement."*

(Directeur - Raffinerie)

Enfin, le Projet est également destiné à favoriser une mobilisation de l'ensemble du personnel en identifiant des objectifs ambitieux à atteindre et la démarche générale qu'il convient de mettre en oeuvre à cet effet.

*" Le Projet d'Entreprise doit avoir comme vertu essentielle de mobiliser l'entreprise, de la rassembler sur un certain nombre d'orientations majeures."*

(cadre dirigeant-Compagnie des Pétroles)

Rassurer en période de mutations, impliquer le personnel, susciter son adhésion vis-à-vis des changements introduits, créer ponctuellement de nouveaux comportements .... autant de fonctions que le Projet d'Entreprise était destiné à assumer dans le cadre d'une stratégie de changement global.

Après l'analyse des spécificités d'un processus de changement global, il convient, à la lumière des résultats enregistrés dans les quatre cas, de s'interroger sur l'impact d'une action sur le contexte organisationnel.

### III) L'IMPACT D'UNE ACTION SUR LE CONTEXTE ORGANISATIONNEL

Avant d'examiner les résultats obtenus par les processus de changement organisationnel observés, le problème des instruments de mesure sur lesquels on s'est appuyé doit être abordé.

#### 1. LE PROBLEME DE LA MESURE

Les difficultés de la mesure des changements mis en oeuvre relèvent de deux séries principales de facteurs.

La première réside dans un risque de biais perceptif et soulève le problème de la position du chercheur. Ce dernier doit théoriquement s'efforcer, par un regard résolument extérieur, de maintenir un esprit critique qui favorise le pouvoir d'analyse.

En réalité, le problème est plus complexe : il s'agit de réaliser l'alchimie qui mette à même de produire la synthèse entre la nécessité de rester au contact de l'entreprise tout en conservant l'effet de recul qui autorise la représentation la plus fiable de la réalité. D'où les difficultés suscitées par l'instrument de mesure retenu.

Au travers des enquêtes quantitatives, se pose le problème de la fiabilité du support et des biais que risque souvent d'introduire le questionnaire. Pour autant que le chercheur s'efforce de partir sans a priori, sans idée préconçue, il court néanmoins le risque de précoder les réponses des personnes interrogées parce que, au bout d'un certain temps passé dans l'entreprise, il est difficile de ne pas avoir d'idée ou de ne pas laisser transparaître les idées qui se sont dégagées. Là encore tout est affaire d'impératif de distanciation surtout si l'on sait que le questionnaire permet rarement de prendre en compte les nuances, d'engendrer un échange, d'explorer les réticences.

La technique des entretiens suscite également des interrogations. Leur nombre est nécessairement limité en raison du degré de complexité supérieur qu'ils introduisent dans les étapes de dépouillement et d'analyse.

Par ailleurs, s'ils créent incontestablement une plus grande richesse d'informations, ils n'en introduisent pas moins une délicate subjectivité tant en ce qui concerne l'orientation de l'entretien et son déroulement qu'en ce qui a trait à son interprétation.

La seconde série de difficultés est associée à la durée de la démarche de changement.

Nous avons déjà insisté sur le facteur temporel inhérent à ce type de

## Quatrième partie

processus. "Il faut laisser du temps au temps", affirment généralement les décideurs de la démarche de changement. Pour le chercheur, se pose la question du moment à choisir pour mesurer l'impact. Le risque est de l'effectuer trop tôt alors que les nouvelles représentations sont encore en gestation ou en mutation alors même que le nouveau cadre organisationnel a été installé.

Pour toutes ces raisons, la mesure de l'impact est une entreprise ardue : elle recèle de nombreux problèmes qui lui sont propres.

Néanmoins, au-delà de la mise en exergue de ces difficultés, il convient à présent de présenter les instruments de mesure retenus.

## 2. LES INSTRUMENTS DE MESURE

Les réflexions qui précèdent nous ont conduit à tenter, chaque fois que cela a été possible, de mettre en place trois ou quatre ans après le début du processus de changement une série d'entretiens réalisés auprès d'un échantillon représentatif de la population de l'entité étudiée. Notons dès à présent que ce ne fut pas possible dans le cas de la Société Hybrides, l'autorisation n'ayant pas été accordée : dans cette entreprise, seuls des cadres et quelques techniciens purent être rencontrés : l'analyse des résultats obtenus à la Société Hybrides est dès lors sensiblement limitée. Ceci dit, les instruments de mesure sur lesquels cette recherche se fonde sont diversifiés : si les enquêtes menées dans trois cas sur quatre ont constitué de précieuses sources d'informations, des indicateurs internes étaient également disponibles.

### \* Des indicateurs internes

Chaque organisation s'est en effet dotée d'un certain nombre d'indicateurs destinés à suivre l'évolution des attitudes et des comportements. Il s'agit en premier lieu, de ces clignotants traditionnels que sont les taux d'absentéisme, le turnover... mais d'autre part plusieurs entreprises ont éprouvé la nécessité de développer des outils spécifiques chargés d'évaluer l'impact des changements introduits.

Ainsi, la Société Hybrides a décidé de procéder à la mise en place d'enquêtes annuelles d'opinion. Au travers d'un questionnaire adressé à chaque membre de l'entreprise, l'objectif est de donner au salarié un mode d'expression sur son sentiment relatif à la communication dans la société, aux relations avec la hiérarchie... tout en préservant l'anonymat des réponses. Par la suite, le traitement des réponses obtenues autorise une comparaison d'une année sur l'autre, permettant de dégager les éventuelles évolutions perçues par les salariés. Les réponses aux questions

## Quatrième partie

s'effectuent à partir d'échelles en cinq points et font par conséquent l'objet d'un traitement quantitatif.

Dans le cas de la Société Pharmaceutique, la définition de 8 indicateurs a visé à mesurer l'état d'avancement du Projet. Les deux premiers, le Chiffre d'Affaires et les dépenses de fonctionnement, permettent de s'assurer que les objectifs de croissance et de rentabilité sont atteints alors que les six autres correspondent à des valeurs ou à l'appréciation de types comportementaux. Ainsi, on retrouve des thèmes comme "être ouvert vis-à-vis de l'extérieur", "être à l'écoute des autres services"... qui sont recommandés dans le Projet et dont l'adhésion apparaît comme une condition de réussite de la firme. En outre, ces indicateurs se veulent représentatifs de l'évolution des comportements et attitudes des membres de l'organisation.

### \* Des enquêtes personnelles

En un second lieu, des enquêtes personnelles apportent un supplément appréciable d'informations, particulièrement pertinent pour compléter et contrôler les indicateurs internes. Cet instrument de mesure a pu être mis en place à la Raffinerie de P. ( octobre/novembre 1988), à la Direction Régionale Nord Ile de France ( avril/mai 1989) et à la Société Pharmaceutique (janvier/avril 1990). Il permet d'évaluer directement l'impact des changements opérés auprès des différentes catégories de salariés en favorisant une plus grande finesse d'analyse.

Avant de présenter les résultats issus de ces divers instruments de mesure, il convient de souligner une difficulté inhérente à l'étude effectuée : elle ne permet pas de connaître la part relative de tel ou tel paramètre organisationnel dans les résultats obtenus, ni d'établir une hiérarchie selon leur efficacité respective.

Ces problèmes méthodologiques pris en compte, il est dès lors possible de présenter les principales conclusions auxquelles cette recherche a permis jusqu'à maintenant d'aboutir.

## **3. LES RESULTATS OBTENUS**

Il ressort de l'étude des résultats des indicateurs internes, comme des enquêtes spécifiquement mises en place, que les changements organisationnels ont eu un impact important sur les représentations, les attitudes et les comportements du personnel des quatre entités analysées. Dans le cas de la Société Hybrides, il n'a pas été possible de mettre en

## Quatrième partie

place des outils de mesure spécifiques. Ainsi, l'analyse des résultats repose exclusivement sur les informations disponibles dans l'entreprise. Ces tableaux de bord font ressortir des améliorations dans plusieurs secteurs et tout particulièrement dans les ateliers. Par ailleurs, certains indicateurs tels que le taux de turn-over ou encore le taux d'absentéisme enregistrent des évolutions favorables et significatives. Enfin, des questionnaires d'attitude annuels administrés à partir de 1986 ont mis en évidence l'amélioration de la communication verticale. Ainsi, il est apparu une prise en compte plus large par la hiérarchie des propositions émises par la base, et en retour, une meilleure connaissance, un intérêt plus marqué à l'égard des objectifs et des résultats de la société par les employés.

A la Raffinerie de P. , des enquêtes ont pu être menées en 1988 soit quatre ans après l'introduction des premiers changements organisationnels. Sans revenir sur le détail de tous les éléments recueillis, il convient cependant de rappeler quelles furent les évolutions les plus notables.

Une partie du personnel considère que la Raffinerie est devenue plus efficace. La démarche qui a consisté à sensibiliser les employés à la notion de qualité a porté ses fruits puisque cet impératif est largement présent dans les esprits et se traduit par un ensemble de résultats concrets.

*" On baigne aujourd'hui dans une atmosphère où le mot qualité revient très souvent".*

( un cadre - Raffinerie)

*" La mentalité des gens a changé. Les gens essaient de mieux travailler et ont un regard critique sur ce qui ne va pas."*

( agent de maîtrise - Raffinerie)

Les façons de travailler, les relations des salariés avec leur hiérarchie semblent être en train d'évoluer. D'un management à dominante directive, la raffinerie se dirigerait progressivement vers un mode de gestion plus participatif. Ainsi, les non-cadres ont l'impression de pouvoir s'exprimer alors que par ailleurs ils témoignent d'un plus grand intérêt envers leur travail, sur fond d'une communication facilitée avec leur hiérarchie : *"On a beaucoup parlé de management participatif et aujourd'hui on le réalise: les gens peuvent s'exprimer, défendre leurs idées, les réaliser."*

## Quatrième partie

( Agent de maîtrise - Raffinerie)

*" Les contacts avec la hiérarchie depuis 3 ou 4 ans sont beaucoup plus souples. On discute plus librement. Les gens sont plus motivés car on leur rend des comptes."*

( Agent de Maîtrise - Raffinerie)

*" Aujourd'hui, les gens se sentent plus responsables."*

( Opérateur - Raffinerie)

*" Avant, les différences entre niveaux hiérarchiques étaient beaucoup plus marquées."*

( Opérateur- Raffinerie)

Parmi les opérateurs, une nette différence s'opère entre ceux qui participent à un cercle de qualité ou un PAQ et ceux qui sont restés à l'extérieur de ce type de démarche. Les premiers perçoivent un changement important qui va dans le sens d'une responsabilisation accrue. Cette implication personnelle alliée à la possibilité d'intervenir soi-même sur des sources de dysfonctionnement contribuerait désormais à une résolution plus rapide des problèmes.

*" Les gens sont contents du résultat, d'avoir fait quelque chose d'utile."*

( un agent de maîtrise - Raffinerie)

D'autres en revanche remettent en question l'utilité réelle de toute la démarche Qualité, surtout comme moyen d'éviter la fermeture à terme de la Raffinerie. A leurs yeux, face à l'objectif ultime qui est la défense de l'emploi, la démarche d'action sur la Qualité est un moyen dérisoire, inapte à faire face aux évolutions profondes du secteur qui affectent le devenir de l'unité.

*" On a économisé, on a trouvé la solution à des problèmes, mais cela ne*

## Quatrième partie

*décide pas de la vie d'une entreprise."*

(un opérateur - Raffinerie)

Il n'en demeure pas moins que l'ensemble du personnel est sensibilisé aux problèmes de productivité que connaît la raffinerie. Ainsi, tous suivent les indicateurs de productivité. En ce qui concerne les participants aux cercles de qualité, il apparaît que les thèmes majeurs du Projet (contrôle des coûts, fiabilité, valorisation des produits ...) sont non seulement connus mais aussi couramment utilisés dans les propos et reliés aux actions entreprises au sein du cercle.

Par exemple, un pompiste explique : *" Grâce à notre solution, on va pouvoir mieux valoriser les produits, ce qui permettra à la Raffinerie d'avoir de l'argent pour investir, d'avoir un matériel plus moderne et de ne pas fermer"*. Les mots ont leur poids ; la reprise du discours par la base montre que le Projet est connu et qu'on y fait référence. Cela s'explique par le fait que le Projet a été relayé et concrétisé par la démarche que symbolisent les PAQ et les cercles de qualité. Cette réceptivité montre aussi que les salariés de la Raffinerie se sentent directement concernés par les menaces qui pèsent sur l'entreprise.

En outre, sans nécessairement mentionner le Projet, les salariés ont l'impression que "les choses ont changé". La situation de la raffinerie est devenue plus précaire, et dans ce cadre pour s'en sortir, "il faut que chacun donne plus".

*" Moi je dis, il faut se lancer, il faut jouer le jeu pour maintenir la raffinerie en vie."*

(agent de maîtrise - Raffinerie)

Il ne faut pas perdre de vue qu'entre 1980 et 1988 les effectifs de l'établissement ont diminué de moitié. Dès lors, même si des modernisations ont été apportées à l'appareil de production, la charge de travail de chacun a eu tendance à augmenter, parallèlement à une extension de son domaine d'intervention. Cette évolution a été ressentie profondément par les salariés à travers notamment les réductions des équipes.

*" Il y a de moins en moins de personnel : les chefs de service sont obligés de déléguer de plus en plus : il n'est plus possible de tout contrôler."*

(agent de maîtrise - Raffinerie)

## Quatrième partie

L'évolution du contenu des postes, la mise en place de nouveaux systèmes de décision organisant l'implication des agents de maîtrise et des opérateurs et qui s'inscrivent dans une démarche générale de Qualité Totale semblent être à l'origine d'une évolution dans les représentations et les attitudes d'une partie du personnel. Les enquêtes ont révélé une plus grande confiance en soi en tant qu'acteur du système et une plus large confiance dans la hiérarchie.

Par ailleurs la démarche Qualité Totale qui consiste à repérer tous les gisements de non-qualité, à en chiffrer le coût puis à proposer des solutions, a donné des résultats très satisfaisants. Ainsi, en 1988, 135 gisements de non qualité furent identifiés et pour chacun d'eux un PAQ fut élaboré. Cette démarche a engendré en 1988 un accroissement de marge de 105 millions de FF se décomposant en 90 millions induits par une meilleure valorisation des produits et 15 millions liés à une réduction des coûts.

Une telle réussite immédiate démontre l'importance des dysfonctionnements antérieurs mais aussi l'efficacité d'un processus qui associe et responsabilise des individus conscients des problèmes.

En outre, ces résultats quantitatifs révèlent un changement profond des comportements, dans le sens d'un plus grand souci des objectifs de rentabilité et surtout d'une implication plus large du personnel dans la vie de la Raffinerie. A ce titre, il convient de rappeler que parmi les propriétaires des PAQ on trouve des cadres mais aussi un grand nombre d'opérateurs et d'agents de maîtrise.

Cependant, cette évolution générale n'aurait pas affecté le personnel dans son ensemble. Certains pensent même que le Projet et les actions qui l'ont accompagné ou suivi ont contribué à scinder la population en deux : ceux qui adhèrent, qui y "croient" et ceux qui restent en arrière.

*" Cela fait apparaître deux extrêmes : d'un côté des gens qui ont changé de comportement, qui sont motivés, de l'autre des gens qui se sont bloqués."*

(Agent de maîtrise - Raffinerie)

Nous reviendrons un peu plus loin sur ce phénomène qui n'est pas propre à la Raffinerie de P. même s'il s'est manifesté là de manière particulièrement évidente.

En conclusion, il apparaît que le processus de changement organisationnel global mis en oeuvre à la Raffinerie s'est traduit par des évolutions majeures dans les attitudes et les comportements d'une partie au moins



## Quatrième partie

des membres de l'organisation dans le sens d'un plus grand souci des objectifs de rentabilité, de relations plus faciles avec la hiérarchie et surtout d'une implication plus large dans la vie de l'établissement.

A la Direction Régionale Nord Ile de France, des enquêtes ont pu être effectuées entre avril et juin 1989. Elles ont permis de mettre en évidence des évolutions sensibles en ce qui concerne les attitudes, les représentations, les images que véhiculent les membres de la société.

Ainsi, la plupart des personnes rencontrées considèrent que les façons de travailler ont changé. Sur ce point, les nouvelles structures et modalités de fonctionnement contribueraient à une plus grande responsabilisation des individus, et ce, quel que soit le niveau hiérarchique :

*" Dans les façons de travailler il y a un changement important... on donne beaucoup de responsabilités au personnel. Avant, il fallait tout demander à votre chef direct alors que maintenant vous pouvez faire beaucoup de choses vous-même."*

( employé - Direction Régionale )

*"Maintenant, on cherche à rendre les gens plus autonomes, à responsabiliser..."*

( employé - Direction Régionale )

Par ailleurs, la notion de rentabilité est devenue primordiale. Le personnel semble sensibilisé à la nécessité de maîtriser les coûts, de surveiller les marges.

*" Il y a des choses qui ont changé. Maintenant, il y a plus l'esprit commercial. Aujourd'hui, il y a la notion de rentabilité. Avant ce qui était important c'était d'écouler les produits et maintenant on regarde la rentabilité."*

( employé - Direction Régionale )

Enfin, les salariés ont l'impression que la société s'efforce désormais de reconnaître les performances individuelles et qu'en outre, l'effort est récompensé :

*" Aujourd'hui, la compétence est importante. Avant, c'étaient les anciens*

## Quatrième partie

*qui prenaient les postes les plus importants. Maintenant, on donne des responsabilités aux gens pour qui on estime que c'est valable. On parle de compétence, de récompenser les gens selon leurs résultats."*

( agent de maîtrise - Direction Régionale ).

D'autres évolutions seraient jugées moins positives. Ainsi, le personnel ne vit plus la société comme toute puissante et protectrice. En cela aussi, il ressort que "les choses ont changé". Les salariés associent ce phénomène au fait que l'environnement s'est modifié, que *"tout est devenu plus difficile"* et que par conséquent l'entreprise attend plus de chacun.

Comme l'affirme un délégué, la société ne peut plus se permettre d'avoir des gens "pépère". L'argument est externalisé : la société est soumise à des évolutions qui s'imposent à elle. Ainsi, il en découle dans le discours ambiant que la Compagnie des Pétroles nécessite une plus grande capacité d'adaptation de chacun. Cela se traduit par une insécurité accrue ; l'avenir ne peut plus être géré avec certitude. Par ailleurs, un constat corollaire est que l'individu se trouve plus responsabilisé, ce qui serait à l'origine d'une plus grande implication et motivation de chacun. Cette incertitude deviendrait alors une des sources de réussite de l'entreprise. Encore faut-il savoir la gérer.

Dans le cas de la Société Pharmaceutique, un dispositif de suivi du Projet à l'aide d'indicateurs variés a été élaboré afin de s'assurer que celui-ci se traduit bien dans la vie même de la société au travers des comportements de ses membres.

Ces indicateurs ont été définis à l'occasion de l'Opération Trophées et doivent permettre d'enregistrer les efforts effectués sur les différents axes retenus.

Ces clignotants se trouvent liés aux valeurs et aux attitudes générales préconisées par le Projet d'Entreprise.

A titre d'exemple, il revient de citer l'expérience d'un indicateur qui joue un rôle particulièrement important dans le processus de développement du nouvel état d'esprit souhaité : l'indicateur "Innovation". Il permet d'une part de suivre le nombre de rapports rédigés par les membres de l'organisation sur le thème et d'autre part, d'évaluer la qualité du travail fourni tant par les équipes concernées que par chacun de ses éléments. Les rapports interviennent comme autant de compte-rendus sur la mise en place d'une innovation dans l'entreprise.

Aussi, les auteurs du Projet sont-ils particulièrement attentifs à une évolution favorable de cet indicateur dans la mesure où il permet de mesurer l'impact du thème "Innovation".

Sans rentrer dans le détail des différents indicateurs retenus, il convient

## Quatrième partie

d'indiquer les principaux résultats obtenus : en juin 1989 c'est-à-dire 10 mois seulement après avoir présenté au personnel le principe des indicateurs, déjà 212 rapports avaient été recueillis parmi lesquels un grand nombre de rapports d'innovation, mais aussi des rapports destinés à améliorer la qualité du service interne, des rapports proposant des actions d'amélioration de l'image....

Le nombre et la qualité de la plupart de ces rapports montrent l'impact des changements introduits sur certaines attitudes et comportements.

Ainsi, il ressort de cette étude que des valeurs centrales du Projet comme "être innovant", " être entrepreneur", "être ouvert sur l'extérieur" semblent avoir irrigué les nouvelles perceptions des membres de l'organisation sur les impératifs actuels de la société.

De même, les enquêtes menées à la Société Pharmaceutique au début de 1990 ont révélé que les changements introduits ont fortement marqué les membres de l'organisation. L'impact direct chez chacun se traduit par la prise de conscience des objectifs de la société. Les salariés savent que la société s'est lancée dans une stratégie de croissance qui doit lui permettre d'atteindre un certain nombre de cibles quantitatives parmi lesquelles le doublement du C.A, l'amélioration des ratios de rentabilité. Dès lors, les gens reprennent dans leurs discours les chiffres qui ont été fixés ; ils les ont intégrés dans une logique de plus grande mobilisation personnelle.

Ainsi, beaucoup ont l'impression de travailler dans une société qui a un but dans lequel ils sont individuellement impliqués. Une sensibilisation aux objectifs qui se posent à l'entreprise, le Contrat d'Entreprendre, les teams, et plus largement les différents mécanismes de liaison et de motivation mis en place ont abouti à limiter l'apparition de cloisonnements inhérents au gonflement des effectifs.

Par ailleurs, une autre évolution perçue et jugée comme satisfaisante réside dans la clarification des tâches de chacun, notamment au travers des systèmes d'évaluation. Parallèlement à l'extension des structures, le rôle de chaque salarié est défini de manière plus fine. En outre et comme conséquence, les Contrats d'Entreprendre Individuels permettent d'apprécier les résultats de chacun au regard d'objectifs formalisés, définis initialement.

Là encore, cette innovation est appréciée par un grand nombre de collaborateurs pour qui l'on est parvenu à formaliser la définition d'un Contrat entre les gens. Ce système est généralement ressenti comme un système stimulant où chacun peut situer ses efforts par rapport aux objectifs de la société, et équitable puisque tout le monde est évalué suivant la même grille d'analyse.

L'aboutissement de cette démarche conduit le personnel à estimer que la société a élevé ses exigences vis-à-vis de ses salariés. Il ne s'agit plus de

## Quatrième partie

la petite entreprise familiale mais d'une société dotée d'une stratégie, d'une structure développant une répartition claire des attributions et des responsabilités individuelles.

Les gens ont l'impression très nette que la société s'efforce désormais de penser son avenir au travers de décisions et de choix stratégiques, tout en obligeant les gens à s'engager personnellement par référence à la politique arrêtée.

De plus, les circonstances sont favorables. La société s'est fixée des objectifs de croissance ambitieux et elle doit lancer plusieurs nouveaux produits entre 1987 et 1990. Ce cadre apporte une stimulation aux salariés et les incite à faire des efforts pour "aller de l'avant" : un sentiment de fierté d'appartenance a tendance à se développer. Ainsi que l'affirme l'un des cadres de l'usine de Reims :

*" Cela fait trois ans que l'on fait +25% de C.A et nous, en Production, on arrive à boucler les Plannings .... alors il y a une fierté d'appartenance de la part des gens."*

Il y a à la Société Pharmaceutique une *"espèce de courant dynamisant"*. Les actions engagées, et en particulier le Contrat d'Entreprendre, ont donné aux gens l'impression qu'ils étaient là pour *"faire avancer la boîte"* et certains déclarent avoir pris conscience qu'*"ils n'étaient pas seulement des salariés"*.

En conclusion, il apparaît que, dans les quatre entités ayant fait l'objet de cette étude, les changements organisationnels mis en place ont globalement eu un impact sur les images véhiculées par les membres de l'entreprise, sur leurs attitudes, sur leurs comportements.

Cependant, cette recherche a également permis de mettre en évidence un certain nombre de facteurs qui ont dans une certaine mesure limité l'impact et la portée des changements introduits.

## **IV) DIFFICULTES RENCONTREES PAR UNE OPERATION D'ACTION SUR LE CONTEXTE ORGANISATIONNEL**

Si l'étude des quatre cas a permis d'analyser le processus d'adaptation du contexte organisationnel, elle a en outre conduit à dégager un ensemble de difficultés qui sont apparues tout au long de la phase de changement. En effet, et l'ampleur des mutations introduites, et la dimension temporelle inhérente à ce type d'opération, expliquent l'existence d'une phase plus ou moins longue au cours de laquelle les changements se mettent en place. Le suivi dans le temps du processus de changement révèle les difficultés engendrées par cette phase de transition.

## **1. LA LENTEUR DES CHANGEMENTS ET LE BESOIN DE STABILITE**

La mise en oeuvre de tout changement exige du temps. Par exemple, si l'on décide l'introduction d'un nouveau système d'évaluation qui serait fondé sur la fixation d'objectifs et sur la mesure de l'atteinte de ces objectifs, il est nécessaire de débiter par former l'ensemble de l'encadrement aux techniques de conduite d'entretien ou encore aux méthodes de fixation d'objectifs. En d'autres termes, il ne suffit pas que la DRH élabore des grilles vierges d'évaluation, des guides d'entretien mais il s'agit de sensibiliser et de former les personnes concernées aux méthodes requises de manière à assurer la mise en oeuvre correcte des outils ainsi que l'authenticité de l'adhésion des salariés. En effet, pour que le système fonctionne correctement, il nécessite une grande compétence de l'ensemble de la ligne hiérarchique qui passe notamment par une assimilation des méthodologies.

Dans le cas de la Société Pharmaceutique, la formation de l'encadrement a représenté un an de travail. En ce qui concerne la Compagnie des Pétroles où la taille de l'organisation a rendu encore plus longue cette phase d'apprentissage, le programme a débuté en 1988 et ne prendra fin qu'en 1990 lorsque tous les cadres auront suivi le stage d'appréciation des performances.

La mise en place d'un système d'évaluation ne constitue qu'un exemple parmi d'autres de l'importance à accorder aux délais dans une démarche de changement global. De la même façon, la modification des structures de la firme exige de la part des personnes qui la vivent un substantiel temps d'adaptation. La Direction Régionale Nord Ile de France apporte sur ce point un éclairage révélateur. Rappelons qu'en l'espace de deux ans, le personnel a connu d'importants changements structurels puisqu'en 1985 a été opérée la fusion alors qu'en 1986/1987 prit place la Restructuration de la Distribution.

En aval de ces opérations et de façon concomitante, un grand nombre de salariés s'est retrouvé dans une position qui exigeait de lui la prise en charge de nouvelles fonctions, fréquemment assimilée au développement de compétences différentes, dans un environnement modifié. Un nouvel espace, de nouvelles attentes .... tout cela a demandé du temps pour permettre à chacun de se familiariser avec ses responsabilités, d'apprendre à connaître et à travailler avec de nouveaux interlocuteurs. En outre, les erreurs liées à tout apprentissage, l'appéhension des nouvelles règles sont également consommateurs de temps.

Ainsi, la mise en oeuvre d'un changement des structures requiert des délais qui apparaissent parmi les paramètres principaux conditionnant la réussite de la démarche.

## Quatrième partie

En réalité, ce facteur temporel intervient lors de tous les travaux préparatoires : élaboration des nouveaux organigrammes, décisions concernant la répartition des affectations, préparation des salariés à la répartition future des responsabilités .... Cette phase est en partie illustrée à la Compagnie des Pétroles par le travail du GAO. La dimension temporelle intervient également après la mise en place du changement : un temps d'adaptation est en effet indispensable pour banaliser et enregistrer dans les faits les mutations qui ont été introduites.

De même, l'étape d'élaboration du Projet peut exiger un investissement temporel important. Nous avons vu qu'en ce qui concerne la Société Pharmaceutique, tout comme à la Société Hybrides, les dirigeants ont opté pour un processus d'élaboration largement participatif : chaque service a développé une réflexion tant sur le contenu du Projet que sur les moyens à mettre en oeuvre pour le concrétiser au niveau du travail quotidien. En conséquence, la démarche d'élaboration fut longue dans les deux cas. Entre l'initiation du processus et la diffusion du produit en novembre 1987, 18 mois se sont écoulés dans le cas de la Société Pharmaceutique. De façon analogue, dans la Société Hybrides, cette phase a duré plus d'un an.

De manière plus générale, il apparaît que les changements organisationnels se mettent en place avec une lenteur inhérente aux conditions à réunir pour qu'ils réussissent.

Dès lors, ce phénomène engendre deux séries de difficultés qui dans certains cas deviennent autant d'obstacles entravant le processus poursuivi.

Tout d'abord, il peut apparaître des manifestations d'une certaine déception. Cette désillusion ressort surtout chez les salariés qui s'étaient investis dans le projet de changement et qui avaient pris le parti de "jouer la carte du changement" tant dans leur nouvel état d'esprit que concrètement au travers d'un ensemble de mesures individuelles volontaires. La réaction la plus répandue est alors un sentiment d'impatience qui peut conduire à incriminer la Direction et à lui attribuer la responsabilité des retards. Les propos couramment tenus sont du type : "On nous avait annoncé que cela allait changer, que nous allions être davantage responsabilisés, avec plus d'autonomie, que la rémunération se ferait en fonction des résultats mais .... cela ne vient pas vite, c'est trop lent à se mettre en place ....". Ces salariés en viennent alors à se poser la question essentielle de savoir si *"cela va vraiment changer"* ou si au contraire *"tout change pour que rien ne change"*.

D'autre part, certains ont l'impression d'une instabilité croissante d'où il en ressort une grande inquiétude, une interrogation sur la capacité des dirigeants à gérer le processus au-delà d'une succession voire d'un enchevêtrement de mesures. Chaque innovation introduite est associée à un nouveau redémarrage, à l'obligation de suivre, de se remettre en cause.

## Quatrième partie

Par exemple, à la Direction Régionale Nord Ile de France, on a pu noter l'évolution considérable qu'a connue la fonction de délégué. D'importantes mutations internes ont pris place : ainsi les anciennes secrétaires de district ont été reconverties sur des postes d'Assistant Commercial de Gestion créés lors de la Restructuration de la Distribution. Le contenu de leur travail s'en est trouvé profondément modifié.

D'une façon similaire, à la Société Pharmaceutique, les visiteurs médicaux ont subi de nombreuses mutations dans leur activité, la plus sensible résultant du redécoupage de leurs zones de vente.

On dénote en outre, un grand changement dans le cadre de travail des individus. En effet, les salariés ont assisté à l'arrivée d'un grand nombre de nouvelles personnes en l'espace de fort peu de temps alors que dans la Compagnie des Pétroles en revanche, ils ont dû faire face à de nombreux départs en préretraite. Dans les deux cas cependant, la redéfinition des postes de travail a abouti à brasser les services de telle sorte que les salariés qui restent ne travaillent plus avec les mêmes personnes.

Par ailleurs, la mise en oeuvre de nouvelles politiques du personnel dans chacun des cas instaure des règles du jeu différentes. L'élaboration de systèmes très formalisés d'évaluation, la fixation d'objectifs individuels au travers d'entretiens réguliers, exigent du personnel un effort important d'adaptation, la nécessité de suivre le mouvement. Ainsi, à la Société Hybrides, chaque responsable d'atelier a été invité à se former pour apprendre à élaborer son propre tableau de bord, à identifier et à suivre l'évolution de ses variables-clés. Il a dû ainsi rompre avec la logique de simple supervision et exécution qui prévalait antérieurement.

Le Projet d'Entreprise contribue lui-aussi à exprimer cet impératif de changement. Le discours qu'il développe affirme cette nécessité et l'obligation qui frappe chacun de s'adapter à ces exigences.

Ainsi, tout l'environnement psychologique du salarié au travail se trouve affecté et cette mutation peut engendrer chez lui une certaine angoisse, le sentiment de se retrouver perdu au milieu d'un nouveau référentiel dans lequel il doit trouver de nouveaux repères : à qui faire appel en cas de problème ? Que faire pour être bien évalué ? .... Il lui faut fournir un nouvel effort pour apprendre et comprendre les nouvelles règles du jeu et les intégrer dans ses comportements quotidiens. En outre, les changements peuvent être perçus par le salarié comme une menace. Il a l'impression d'être "mis à l'épreuve" et s'interroge pour savoir s'"il va être à la hauteur". Notamment, à la Compagnie des Pétroles, de nombreux salariés ont mis en parallèle la démarche de changement et les Plans de Départ successifs. Pour certains, le processus engagé est un défi qui leur est lancé, l'incapacité de s'adapter étant à terme sanctionnée par un départ. En réalité, les premiers Plans de Départ étaient relativement avantageux. De plus, les salariés pouvaient choisir de partir ou de rester. Cependant, lors

## Quatrième partie

du dernier Plan qui a affecté le Siège en 1989/1990, de véritables licenciements ont eu lieu.

Dès lors, confrontés à tous ces sentiments d'inquiétude, les salariés qui ont la sensation d'avoir fourni de gros efforts d'adaptation, d'avoir réussi à "suivre le mouvement", aspirent à une plus grande stabilité. Ainsi, le besoin de marquer un temps d'arrêt est exprimé souvent par les catégories de personnel qui ont subi le plus de changements et qui les ont vécu avec le plus d'angoisse. Ils ont l'impression d'avoir réussi à "faire face" plusieurs fois mais ils craignent de faire les frais d'une nouvelle phase, exigeant de leur part des efforts renouvelés. Ce sentiment peut alors conduire à l'expression d'une défiance à l'égard des dirigeants qui chercheraient en permanence la voie de la réussite sans pour autant parvenir à l'arrêter.

Par exemple, dans le Réseau (Force de Vente) de la Société Pharmaceutique, certains délégués commentent :

*" Regardez, il y a eu quatre ou cinq restructurations du Réseau en l'espace de un an. On a eu des produits, puis on nous les a retirés, pour nous les rendre par la suite. On ne sait plus du tout où on en est ! "*

Une autre personne interviewée indique de façon plus abrupte :

*" Est-ce-que l'on va s'arrêter de modifier les structures parce qu'on commence à en avoir un peu assez ! "*

Pour résumer, il faut retenir deux niveaux de résistance à un processus de changement continu. D'une part, sur le plan pratique, une protestation qui repose sur le fait que la démarche suppose un effort supplémentaire à fournir dans le travail quotidien. C'est le cas du visiteur médical à qui on attribue une nouvelle zone et de nouveaux produits. Il perd notamment au cours du redécoupage ses anciens contacts, de bonnes relations qu'il avait établies avec ses clients. Il doit repartir de zéro. D'autre part, sur un plan plus psychologique, se développe un sentiment d'instabilité source d'incertitudes et d'angoisses.

Les discours tenus par les cadres dirigeants sont également susceptibles d'engendrer à un moment donné un phénomène de lassitude. Les salariés reconnaissent la nécessité de propos mobilisateurs qui, en un premier temps, permettent de tirer la sonnette d'alarme et d'imposer à chacun de s'adapter pour atteindre tel ou tel objectif. En revanche, ils considèrent que ce type de discours ne peut être tenu en permanence, au risque de voir se propager un sentiment de découragement, allié à une impression de méfiance. Ainsi, un agent de maîtrise de la Direction Régionale Nord Ile de France avance :



## Quatrième partie

*" On nous dit : vous avez bien travaillé, les résultats ont été meilleurs que prévu mais ce n'est pas fini. On se demande combien de fois on va nous demander de nous remettre en question ! "*

En conclusion, les processus de changement engagés sont importants - de multiples paramètres organisationnels sont modifiés - et longs. De ce fait, ils sont à l'origine de deux types de réaction à la fois contradictoires et complémentaires : un sentiment d'impatience que l'on pourrait résumer par "cela ne change pas assez vite" et une lassitude vis-à-vis des changements introduits associée au besoin de voir "les choses se stabiliser".

## 2. LE TELESCOPAGE

Un processus de changement organisationnel s'inscrit dans la durée : il est impossible de mettre en oeuvre un changement organisationnel global "du jour au lendemain". Cette contrainte engendre un certain nombre de difficultés parmi lesquelles figure le risque du télescopage.

L'un des exemples les plus représentatifs de ce phénomène est fourni par la Direction Régionale Nord Ile de France.

Après la diffusion du Projet "Gagner" en 1986, la Direction avait demandé à chaque Directeur de Branche de bâtir à son tour un Projet qui tienne compte des spécificités de chaque Direction, tout en restant en conformité avec les grandes lignes directrices définies au niveau global. C'est ainsi que la Direction Distribution et chacune des Directions Régionales de Vente ont commencé à élaborer leur Projet. Or, dans le même temps fut décidée et entamée la Restructuration de la Distribution. Celà s'est traduit, rappelons-le, par la suppression de certains postes, la création de nouvelles fonctions, la redéfinition de plusieurs métiers tel celui de délégué qui a évolué de façon importante. Globalement, les Directions Régionales ont été profondément affectées par le processus de Restructuration ce qui a eu pour conséquence de nombreux retards dans l'élaboration des Projets d'Etablissement.

Un des premiers résultats qu'ont révélé les enquêtes menées à la Direction Régionale Nord Ile de France en avril/mai 1989 fut que pour un grand nombre de personnes, en particulier parmi les non-cadres, le Projet était identifié aux Restructurations. Ces salariés associaient le Projet à des expériences concrètes de leur vie comme changer de région ou occuper une autre fonction. Ces faits marquants permettaient d'ailleurs pour ces personnes de donner un contenu réel au Projet qui d'autre part leur semblait quelque chose de flou ou dans lequel ils ne voyaient qu'un

## Quatrième partie

document annonçant et explicitant le programme de restructurations.

Ainsi, le poids des réalités vécues au quotidien a pu réduire pour ces employés des dimensions importantes du Projet "Gagner" comme l'affirmation de valeurs partagées ou la poursuite d'objectifs communs.

Cet exemple fait ressortir le type de problèmes que l'on peut être amené à rencontrer lorsque plusieurs changements sont introduits en parallèle. Il s'est produit un phénomène de télescopage où les restructurations vont limiter la portée du Projet d'Entreprise pour des raisons de coïncidence dans le temps et de pondération relative dans l'esprit des salariés.

Un autre exemple de ces difficultés nous est proposé par la Direction Régionale de Lyon. En effet, cette entité s'est dotée d'un Projet d'Entreprise dont la diffusion avait donné lieu à un véritable cérémonial : grande assemblée, déclaration et discours des cadres dirigeants .... Par la suite, elle a entrepris une démarche Qualité, guidée par un Comité de Pilotage et articulée autour de cercles qui furent créés dans un certain "climat de confiance", selon plusieurs participants.

Or, peu de temps après, dans le cadre de la Restructuration de la Distribution, il fut décidé de fermer la DR de Lyon.

Cette mesure fut jugée paradoxale par de nombreux salariés qui la considéraient en contradiction avec le processus global qualifié de "démarche de progrès". En effet, le personnel de la DR se serait, dans sa majorité, impliqué dans la démarche ; des objectifs à moyen et long terme avaient été fixés ; les gens "y croyaient", un Projet avait été bâti, des cercles mis en route et .... très peu de temps après l'initiation de tout ceci, la DR de Lyon est fermée. L'un des cadres rencontrés au Siège et qui venait de cette DR affirme dès lors :

*" On avait bâti un Projet pour la DR sur trois ou quatre ans, avec de grandes orientations et puis la DR est fermée .... ce n'était pas la peine de nous faire faire tout ça ! "*

Et un autre de commenter :

*" Là, la démarche Qualité et le Projet en ont pris un coup ! "*

Cet exemple met en relief le risque qui menace le processus de changement organisationnel : le développement d'incohérences entre plusieurs décisions.

Ces contradictions peuvent en partie s'expliquer par la complexité de la gestion d'une démarche générale de changement. Même ponctuelles, ces difficultés sont susceptibles d'engendrer une position critique vis-à-vis des changements introduits.

Le secteur Transfert à la Raffinerie de Provence offre une illustration

## Quatrième partie

analogue. Ce secteur est chargé d'assurer le Transfert des produits à l'intérieur de la Raffinerie, ainsi que de garantir les expéditions. Il résulte de la fusion en 1985 de deux services distincts : d'une part celui du Transfert et d'autre part celui des expéditions. En outre le secteur Transfert doit de nouveau fusionner en 1990 avec le département "Centrale" ce qui se traduit par la suppression de nouveaux postes et de manière plus large par des changements dans les façons de travailler, des modifications dans les attributions et le contenu du travail de chacun. Ces évolutions suscitent une certaine inquiétude. Les opérateurs de ce service s'interrogent sur leurs nouvelles affectations, et au-delà sur leur avenir, voire même sur celui de la Raffinerie. Cette situation constitue un sérieux handicap au développement des cercles de qualité et des PAQ et induit une certaine démobilisation du personnel.

Ainsi, le responsable de ce secteur souligne :

*" En 1985, j'ai dû employer mon temps et mon énergie à faire que dans ce département le gens tirent dans le même sens. On a annoncé que la nouvelle fusion allait se préparer, ce qui ne motive pas toujours les gens. Cela ne facilite pas les choses pour trouver un certain volontariat pour les cercles, les PAQ .... "*

Les chefs de quart et les opérateurs rencontrés dans le cadre des enquêtes ont abondé dans ce sens. Ils se sont montrés relativement peu enthousiastes pour entreprendre de nouvelles démarches Qualité. Ils attribuent leur manque relatif d'implication dans des cercles et des PAQ - au moment de l'enquête aucun cercle ne fonctionnait dans ce service, aucune des personnes qui y travaillait n'était propriétaire d'un PAQ - à l'accroissement de la charge de travail issue de la réorganisation qui ne leur permettrait pas de participer à des groupes de travail et de faire "quelque chose de plus que leur travail quotidien".

Ainsi, ce cas illustre les problèmes que peut soulever l'introduction simultanée de plusieurs changements organisationnels.

Si les finalités ultimes, les buts poursuivis relèvent d'une logique commune, l'impossibilité dans laquelle on se trouve de tout changer en même temps, d'actionner en même temps tous les "leviers", peut conduire, au cours de la phase de mutations, à ce que tel mode de fonctionnement apparaisse en contradiction avec telle innovation organisationnelle : il est alors possible de parler de phénomènes de télescopage.

La matérialisation de ce risque nous est fournie par le cas de la Société Pharmaceutique lorsque en 1986/1987, la société se dote du Contrat d'Entreprendre. Celui-ci précise notamment que chaque salarié doit se conduire comme un entrepreneur et constituer une force de proposition. Cela suppose que le fonctionnement du système de Contrôle de Gestion

## Quatrième partie

soit cohérent avec ces affirmations. Ainsi, en 1987, la Direction Administrative et Financière a-t-elle tentée de mettre en place un processus d'élaboration des budgets qui reposât davantage sur une logique de "bottom-up", c'est-à-dire un mécanisme qui implique les responsables opérationnels et qui augmente leur pouvoir de décision. Cet axe se trouvait en accord avec les valeurs du Projet d'Entreprise telles qu'elles avaient été perçues par les salariés. Or, ce dispositif fut engagé dans une période marquée par des mutations organisationnelles considérables et par une croissance rapide des effectifs avec pour conséquence l'accroissement considérable des charges fixes. Enfin, de nouveaux produits étaient parallèlement lancés dont les quantités vendues et les marges ne pouvaient encore être connues de manière précise. Du fait de ces perturbations, l'élaboration des budgets a pris du retard et lorsque la consolidation a pu enfin être effectuée, il est apparu que l'objectif global de la société défini en termes de marge n'était pas atteint.

La réaction de la Direction Générale face à ce bilan fut de décider de manière unilatérale et directive, des coupes sombres dans les budgets de certains responsables. Les personnes concernées ont alors mal vécu ce qu'elles ont ressenti comme une sanction plus ou moins fondée. Elles ont surtout considéré que les dirigeants ne respectaient pas le contenu du Contrat d'Entreprendre, après s'en être fait les promoteurs.

Un responsable du Département Marketing avance :

*" Les actes ne collent pas toujours avec le Contrat. La démarche suivie pour les allocations budgétaires est complètement antagoniste avec le Contrat. On a décidé de façon unilatérale de retirer par grandes masses des sommes dans les budgets alloués. Il n'y a eu aucune concertation, ce qui était contraire au Contrat d'Entreprendre ! "*

De même, dans le cas de la Compagnie des Pétroles, à la Raffinerie de P. , le Projet d'Entreprise souligne la volonté affichée de récompenser chacun en fonction de ses performances. Dès 1984, on assiste à la mise en place des premiers cercles de qualité dans la Raffinerie. Les PAQ pour les années 1987 et 1988 donnent des résultats satisfaisants. L'objectif de 1987 - gagner 21FF/Tonne - et l'objectif de 1988 - gagner 38 FF/Tonne - ont été atteints.

Cependant, les enquêtes effectuées à la fin de l'année 1988 révèlent qu'une partie du personnel n'est pas satisfaite avec la politique de rémunération. En effet, celle-ci ne tiendrait pas suffisamment compte des efforts fournis. En particulier, aucun système n'a été mis en place pour permettre aux salariés de bénéficier des gains réalisés grâce aux PAQ. Dès lors, il en résulte un sentiment d'injustice, d'incohérence entre ce qui est dit dans le Projet, les efforts fournis en conséquence et l'absence de récompense.

## Quatrième partie

Cette réaction des salariés fut très rapide et semble avoir pris de vitesse la DRH qui était en train d'élaborer un système d'intéressement fondé en partie sur la réalisation des objectifs de l'établissement. Depuis 1989, ce système fonctionne pour les Raffineries. Chaque membre de la Raffinerie reçoit une prime si les objectifs du PAQ pour l'année sont remplis dans les faits.

De façon similaire, la Direction Régionale Nord Ile de France fournit un exemple de ce type d'incohérence à l'occasion de la création d'une nouvelle fonction, celle " d'Assistant Commercial de Gestion ". Ces postes ont été pourvus avec des personnes provenant de services variés dans la société. Leurs parcours dans l'entreprise furent différents, et il en a résulté une grande disparité dans les niveaux de rémunération. Ainsi, plusieurs personnes amenées à occuper la même fonction et à se cotoyer, vont travailler avec des rémunérations très diverses. Dans l'esprit des salariés concernés se développe alors un sentiment d'injustice, la crainte d'incohérences dans le management des hommes.

*" Pour un travail égal, la rémunération devrait être la même. Nous sommes arrivés de différents horizons et ils ne se sont pas rendus compte qu'ils mettaient ensemble des gens avec des salaires et des coefficients très différents alors qu'ils faisaient le même travail" rappelle un ACG.*

Là encore, ce cas illustre les barrières qui sont susceptibles de se dresser dans la pratique lorsqu'on décide d'entamer un processus de changement global. Dans cette Direction Régionale, l'évolution des structures a abouti à développer de nouveaux postes à pourvoir alors que parallèlement d'autres services perdaient des emplois. Dans les faits, il a fallu assurer la réinsertion interne du personnel affecté mais cela s'est fait sans pouvoir garantir de façon simultanée une parfaite parité salariale au sein du département d'accueil.

### 3. LA PERCEPTION D'INCOHERENCES PONCTUELLES

Nous avons vu que le processus de changement organisationnel est une démarche qui s'inscrit dans une durée importante et qui se décompose en un ensemble d'actions qu'il peut apparaître délicat de mener de façon conjointe.

Dans la pratique peuvent se produire des phénomènes de télescopage, c'est-à-dire plusieurs mesures relevant d'une logique globale qui, vont à court terme se contredire, tant aux yeux des salariés qu'auprès des dirigeants qui reconnaissent ces antagonismes ponctuels.

A présent, il s'agit de traiter un autre effet pervers, issu de la nature "foisonnante" d'une démarche de changement global, à savoir le creuset qui peut exister à propos d'innovations organisationnelles entre d'une part les

## Quatrième partie

personnes promoteurs de la démarche, et le personnel chargé de sa mise en oeuvre ou qui la vit au quotidien. En effet, pour les premiers, telles ou telles mesures sont cohérentes les unes avec les autres et visent à orienter les comportements dans un sens bien précis, alors que pour les seconds ces changements peuvent être perçus comme contradictoires.

Ainsi, à titre d'exemple, à la Raffinerie de P., certains opérateurs pensent que les cercles de qualité et les PAQ relèvent de logiques différentes. Les cercles de qualité assurent la promotion du travail en équipe. Les solutions trouvées sont le fruit d'une réflexion commune et qui cherche à résoudre des problèmes rencontrés par l'équipe de travail. Il y a donc une notion sous-jacente de solidarité prononcée qui est liée à cette démarche. En revanche, les PAQ encouragent les initiatives individuelles. La personne qui a une idée d'amélioration de la Qualité va devenir propriétaire d'un PAQ. Si elle peut éventuellement s'associer avec d'autres personnes c'est pour s'adjoindre des compétences qui lui font défaut, mais en dernier lieu le PAQ reste attaché à son nom. Ainsi, un opérateur s'étonne :

*" Le TAQ a été fait pour développer l'action en groupe et derrière on nous balance le PAQ qui nous incite à faire notre petit truc dans notre coin pour nous faire bien voir ! "*

Par ailleurs, et toujours à la Raffinerie de P., un constat similaire est effectué au sujet du nouveau système d'évaluation d'une part et le Projet et les cercles de qualité de l'autre. En effet, une partie du personnel non-cadre perçoit des contradictions entre la valorisation d'une démarche collective matérialisée par l'élaboration d'un Projet d'Entreprise (destiné à promouvoir des valeurs partagées), par l'incitation à lancer des cercles de qualité (qui reposent sur un travail en groupe), et en contre-partie la mise en place d'un système d'évaluation et de rémunération fondé sur la performance individuelle. Ainsi, un chef de quart confie :

*" Moi, je trouve que la rémunération individuelle, c'est une mauvaise chose. A l'heure actuelle, on travaille en équipe. On essaye de faire quelque chose de bien en s'y mettant à plusieurs. Et là, on va demander aux gens d'apporter leur plus tout seuls. Les gens, au lieu de se donner la main vont garder leurs secrets pour eux afin de dire : "moi j'ai réussi à faire ça", dans le but d'avoir une petite augmentation".*

Et un autre d'ajouter :

*" Individualiser les salaires, ça ne va pas dans le même sens que les cercles de qualité."*

## Quatrième partie

De même, à la Direction Régionale Nord Ile de France, un certain nombre de personnes interviewées dénoncent la contradiction qui s'impose lorsqu'on exige des gens un investissement personnel supplémentaire alors que les systèmes de récompense mis en place semble le décourager. La mise en oeuvre des nouvelles structures se traduirait souvent pour le salarié par une charge de travail accrue, par des reponsabilités plus importantes, par la nécessité de s'adapter à un cadre et à un rythme de travail différents. Or, parallèlement, on assiste à un resserrement des budgets de rémunération entraînant une réduction des augmentations par rapport au passé. Dès lors, les gens ont l'impression de "faire plus et d'avoir moins" comme l'indique un cadre.

Les restructurations qui ont affecté les Réseaux de la Société Pharmaceutique offrent un autre exemple de cette perception d'incohérences.

Les Réseaux de la Société Pharmaceutique ont connu en peu de temps plusieurs réorganisations successives. L'objectif affiché était d'optimiser la répartition des produits et des zones géographiques entre les différents visiteurs médicaux. Cependant, selon plusieurs interlocuteurs, ces remaniements auraient également relevé de considérations plus politiques. Ils auraient servi à enregistrer l'évolution des rapports de force entre les Directeurs Commerciaux, après qu'en arrière scène, chacun ait cherché à contrôler la vente des produits jugés les plus intéressants.

Au-delà du problème de la véracité de ces assertions, le point saillant se situe dans ce que pensent les personnes concernées. Elles ont en effet l'impression d'être des pions interchangeable, des agents au service d'ambitions multiples, que l'on ne consulte pas pour connaître leur avis et qui restent soumis au "bon vouloir et aux caprices des gens du siège". Cet état de fait leur semble alors en contradiction avec les principes mêmes du Projet d'Entreprise qui valorisait un état de droit fondé sur une charte.

Toujours à la Société Pharmaceutique, la mise en concurrence des réseaux I. et A. est présentée par plusieurs personnes concernées comme en contradiction avec la logique du Projet. Plusieurs nouveaux produits furent lancés dont certains se positionnent sur le même segment commercial que des produits déjà existants dans la Société Pharmaceutique. A l'occasion du lancement de ces produits, le Réseau fut doublé avec la création du Réseau A. ayant à promouvoir des produits différents de ceux du Réseau I. Dans la pratique, la concurrence entre les deux réseaux s'est trouvée renforcée par le fait que les produits concurrents étaient répartis entre les deux entités, et ce pour éviter que le même vendeur ne se présente chez un client avec deux produits en compétition. Cet esprit de rivalité interne fut appuyé par les antagonismes entre les directeurs respectifs de chacun des réseaux.

## Quatrième partie

Cet ensemble de mesures fut mal perçu par une partie des visiteurs médicaux. Pour eux, cette compétition au sein de la société engendre des dysfonctionnements dans la mesure où elle ne favorise pas l'exploitation des synergies et l'échange de savoir-faire alors que les deux réseaux démarchent, pour l'essentiel, la même clientèle. Un second argument est généralement avancé pour critiquer cette initiative : elle instaure un climat de lutte, en opposition avec les valeurs d'entraide, d'esprit d'équipe, qu'affiche le Contrat d'Entreprendre.

### 4. LE PROBLEME DU RELAIS HIERARCHIQUE

Le rôle que les différents échelons hiérarchiques doivent jouer dans un processus de changement organisationnel global se situe au centre du dispositif. Intermédiaires dans la diffusion des nouvelles orientations, ils sont autant de fusibles qui, en prise avec le terrain, ont le pouvoir de court-circuiter la dynamique mise en oeuvre.

La ligne hiérarchique se voit en effet investie d'une double mission ; d'une part, elle est chargée d'expliquer le déroulement des mesures à introduire; de l'autre, elle doit assurer le suivi de l'application afin que celle-ci fonctionne correctement.

En outre, la hiérarchie est investie d'une tâche plus large : être le maillon intermédiaire qui connaît la logique générale du processus de changement et qui expose la cohérence des actions mises en place progressivement. La finalité est de susciter la mobilisation de chaque individu et de chaque service autour de projets concrets.

Notons d'ors et déjà que, dans le cas de la Compagnie des Pétroles, il était indispensable que la ligne hiérarchique garantisse ce délai compte tenu de l'importance de la taille de l'organisation.

En réalité, des problèmes se posent lorsque certains responsables n'acceptent pas les règles de ce jeu nouveau.

Deux cas de figure peuvent en effet se présenter :

- Une première situation où le responsable hiérarchique ne voit pas l'intérêt des changements introduits. Dans ce cas, il ne s'attachera pas à jouer son rôle de promoteur des actions engagées.

Ainsi, à la Raffinerie de P, certains cadres se prononcent en défaveur des cercles de qualité. Ils insistent sur le caractère trop lourd de la méthodologie et indiquent que les résultats économiques tirés des cercles ne sont pas suffisamment significatifs. En évoquant les cercles de qualité, un cadre avance :



## Quatrième partie

*" Les résultats sont relativement décevants. On compte une solution par an. Dans mon secteur, en un an, les cercles ont permis d'économiser 15000 FF, ce qui est un résultat modeste .... et c'est normal puisque la hiérarchie est là pour détecter et résoudre les problèmes importants."*

Un autre chef de secteur indique :

*" Les cercles de qualité ne sont pas très bien perçus. La formation est trop lourde, la méthodologie est également trop lourde. Ensuite, on a mis trop l'accent sur le rituel qui entoure les cercles de qualité .... cela consomme du temps."*

Par ailleurs, l'introduction des cercles de qualité et des PAQ participe d'une évolution dans le style de management. L'objectif est de développer un mode de gestion davantage partagé où l'on s'efforce d'impliquer et d'associer la base.

Ainsi, au-delà des motifs "rationnels" évoqués par certains responsables hiérarchiques, il semblerait que leur opposition, ou en tout cas leur indifférence vis-à-vis de la démarche Qualité, puisse pour partie être attribuée à leur volonté de ne pas remettre en cause un style de management plus "dirigiste" auquel ils restent attachés. Dès lors, leur comportement quotidien peut apparaître en contradiction avec les valeurs du Projet d'Entreprise ou avec la logique des innovations organisationnelles touchant à l'évolution des structures, aux politiques du personnel.

Même, si cette situation reste relativement circonscrite, elle n'est pas sans poser des problèmes. En effet, tout supérieur constitue dans une certaine mesure un exemple dans lequel il représente en partie l'organisation auprès de ses collaborateurs. Si ses comportements, ses opinions vont à l'encontre des valeurs et des attitudes que l'action sur le contexte organisationnel cherche à promouvoir, il est certain que les subordonnés vont percevoir des messages qui, dans leur ensemble pourront apparaître contradictoires.

Toute chose égale par ailleurs, et quelques soient les motifs à l'origine de cette attitude indifférente voire hostile que peuvent exprimer certains responsables hiérarchiques, des difficultés se posent dans la mesure où un tel comportement est perçu par les collaborateurs et qu'il leur est difficile de passer outre. Ainsi, un agent de maîtrise explique :

*" Certains cadres ne sont pas vraiment intéressés (par les cercles de qualité et les PAQ). Si quelqu'un fait une proposition et qu'on la classe .... il le fait une fois, deux fois et puis, il se dit : à quoi bon puisque cela va finir au panier? "*

## Quatrième partie

Un autre contremaître analyse la situation de la façon suivante :

*" Les PAQ, les cercles de qualité vont dans le sens du Projet. Je crois qu'il faut que tout le monde y croit. C'est comme une religion mais lorsque dans la hiérarchie, il y a des gens qui cassent la chaîne, alors c'est fini. Si la hiérarchie n'est pas preneur dès le départ, alors c'est impossible de faire bouger la masse."*

Il apparaît que, dans la Raffinerie de P. , certains cadres ne sont pas persuadés de l'intérêt que présente une démarche qualité. Ils ne sont pas prêts à la promouvoir et manifestent de l'indifférence voire une opposition vis-à-vis du processus engagé. Cette attitude est ressentie et analysée par leurs collaborateurs directs. Chacun cherchera à définir sa propre action eu égard au message reçu.

Une telle situation limite la portée de certains changements que l'on tente d'introduire. En tout cas, par le questionnement qu'elle suscite chez les salariés, elle engendre des causes importantes de retards dans l'adhésion qui est escomptée de la part de la base.

- Un deuxième cas de figure est susceptible de se présenter : le responsable hiérarchique adopte un double jeu. Suivant cette attitude, il éprouve des réserves à l'égard des changements introduits et n'adhère pas dans son for intérieur à la logique poursuivie mais il va se "plier au jeu" et adopter des comportements qui laissent à penser qu'il suit le mouvement. Sa préoccupation ici est d'ordre politicienne : il s'agit en effet d'être apprécié aux yeux des supérieurs qui sont les initiateurs du changement.

Ainsi, à la Société Pharmaceutique, un Directeur marketing connu pour son style de management directif a présenté le Contrat d'Entreprendre à sa force de vente. Dans son discours, il a repris tous les thèmes développés dans le Projet et a donc insisté sur la nécessité de déléguer les responsabilités, d'écouter les propositions de ses collaborateurs, d'arriver à faire que tous adoptent une démarche d'entrepreneur. Or, il se trouve que ce mode de management entre en totale contradiction avec le style directif que ce directeur continue à appliquer et sa personnalité, assez égocentrique . Les subordonnés peuvent dès lors être conduits à considérer que le Contrat, les changements annoncés dans celui-ci ne sont que des illusions et des gadgets appelés à être remplacés rapidement.

De manière plus générale, dans le cas de la Société Pharmaceutique, il apparaît que l'une des principales raisons susceptibles de rendre compte du décalage entre le contenu du Contrat d'Entreprendre et son vécu quotidien repose sur l'attitude d'une partie de la hiérarchie.

Des résistances se manifesteraient même au niveau du CODIR. Ainsi,

## Quatrième partie

certaines salariés distinguent le PDG, qui croit au Projet et qui aurait passé six mois à convaincre son CODIR de l'intérêt d'une telle démarche, puis un ensemble de responsables aux sentiments partagés à l'égard de cette dynamique. L'équipe dirigeante n'apparaît pas soudée.

Certains membres, recrutés par le PDG sont tout-à-fait favorables. Au nombre de ceux-là, le DRH a défini des politiques du personnel cohérentes et en conformité avec les valeurs du Contrat d'Entreprendre. En revanche, d'autres personnes n'adhéreraient pas entièrement au processus entrepris. Si elles reprennent dans leurs discours les thèmes du Projet, leurs collaborateurs semblent douter de leur volonté réelle de s'impliquer au-delà des apparences. Pour eux, leurs responsables hiérarchiques poursuivent des objectifs personnels indépendants de l'objectif collectif établi dans le Projet d'Entreprise.

Ainsi, l'une des personnes interviewées à la Société Pharmaceutique indique :

*" Si, au niveau du CODIR, on a l'impression qu'il y a des gens qui traînent un peu les pieds, ça se sent très vite et cela compromet notablement la démarche."*

Le manque d'implication d'une partie de la hiérarchie se ferait davantage sentir lorsque l'on attend de celle-ci la prise en charge d'une action concrète. Rappelons en effet, que le Contrat d'Entreprendre ne constituait pas seulement un discours mais qu'il devait se décliner suivant une cascade de mesures pratiques. Or, certains supérieurs hiérarchiques n'étaient pas apparemment prêts à consacrer du temps à ces actions liées au Contrat d'Entreprendre. A ce titre, un cadre raconte :

*" La réalisation de certaines des actions proposées demandait l'intervention de plusieurs départements. Il fallait donc à un moment donné que le supérieur hiérarchique les prenne en charge. Mais alors .... il n'y avait plus personne et la seule réponse que l'on obtenait, c'était "j'ai pas le temps". Alors, à partir de là, il y a un problème de motivation."*

La question du relais hiérarchique s'est également posée lors de la mise en oeuvre des Contrats d'Entreprendre Individuels. En effet, si les guides d'entretien, le calendrier avaient été définis au niveau de la DRH, il incombait à chaque supérieur d'organiser la mise en oeuvre de la procédure. Ici encore, il faut bien se garder de toute généralisation. Dans certains services, l'évaluation des performances n'a pas soulevé de problèmes et les salariés se sont montrés satisfaits de cette innovation. En revanche, pour d'autres départements, et même si les personnes affirment être d'accord avec le principe des contrats d'entreprendre

## Quatrième partie

individuels, elles critiquent la manière avec laquelle ils ont été appliqués. Certains dénoncent le comportement de leur supérieur qui, pour se plier à la forme, appliquerait la démarche d'évaluation des performances en la réduisant à un exercice de style sans respecter véritablement la logique du système.

Selon un exemple qui nous a été relaté, le moyen de contourner l'esprit du contrat d'entreprendre individuel consiste à remplir les feuilles d'évaluation mais en fixant de manière volontaire des objectifs impossibles à atteindre. Les salariés concernés par ce type de situation soutiennent qu'il leur est difficile de remettre en cause les objectifs ainsi fixés car cela risquerait de provoquer des conflits avec leur supérieur. Ils considèrent qu'un tel écart entre l'objectif et le réalisable permet en fait au supérieur hiérarchique de restaurer sa marge d'arbitraire lors de l'évaluation.

D'autres salariés enfin ont le sentiment que même si les objectifs fixés sont réalistes, ils continuent à être évalués en fonction de leur personne et non au vu de leur travail et de leur aptitude à atteindre ces objectifs. Ainsi, alors que l'idée du Contrat d'Entreprendre Individuel cherchait à établir une plus grande transparence dans le mode d'évaluation, on constaterait à l'expérience qu'il est possible de maintenir une grande opacité.

En conséquence, le manquement aux règles du jeu jette le discrédit sur les changements que l'on tente de mettre en place. Il y aurait parfois des vœux pieux ou pire, des discours qui n'arriveraient pas à masquer des pratiques contraires aux valeurs affichées.

Face à ce constat, que le personnel a baptisé "le décalage entre le dire et le faire", deux attitudes semblent se dégager. D'une part, pour certains, "rien n'est changé" et ils continueront à mener une stratégie personnelle pour être bien vus. D'autre part, chez les personnes qui s'étaient senties impliquées dans la nouvelle démarche et avaient proposé des actions contributives, se développe un sentiment de malaise et de frustration dans la mesure où les efforts qu'elles fournissent en accord avec le Projet ne sont pas reconnus ou valorisés par la hiérarchie.

En ce sens, l'opération "Trophées", constitue un moyen pour la DRH de contourner la hiérarchie et de récompenser directement les salariés qui ont joué le jeu du changement. Néanmoins, il ne peut s'agir que d'une action ponctuelle - seulement une trentaine de personnes ont pu participer au voyage d'études - dont la portée concrète reste limitée et de toute façon insuffisante pour gommer les frustrations accumulées. En revanche, l'impact symbolique de cette opération est important. En effet, cette récompense rappelle que la Direction reste attachée au Contrat d'Entreprendre et qu'il faut continuer à le faire vivre, à le traduire dans la réalité.

## Quatrième partie

Enfin, le départ du leader du Projet, Laurent C. , révèle la fragilité de la ligne hiérarchique comme soutien au processus engagé.

La démarche de changement initiée à la Société Pharmaceutique avait un double objectif. D'une part, il s'agissait d'organiser la croissance, d'adapter les structures à l'accroissement des effectifs, de clarifier les règles du jeu et d'autre part, il fallait préserver les valeurs de convivialité, de solidarité qui caractérisaient l'entreprise. Nous avons analysé le rôle clé détenu par la figure du PDG dans ce processus. Il l'a initié, s'est personnellement impliqué pour expliquer les changements introduits. Or, Laurent C. , appelé à occuper de nouvelles fonctions au sein du groupe, part en 1989 et emmène avec lui le DRH qui l'avait secondé dans cette démarche. Il semble que ces départs aient été suivis d'une période de flottement dans l'application de la démarche de changement.

*" Le Contrat d'Entreprendre tenait plus à une personne et à un tout petit noyau, qu'à l'ensemble du CODIR, quel que soit le discours qui ait été tenu. "*

C'est du moins ce qu'affirme l'une des personnes interviewées.

Ces départs et leurs conséquences illustrent la fragilité d'une telle démarche. Pour de nombreux interlocuteurs, le Contrat d'Entreprendre ne se réduisait pas à un ensemble d'items. Nous avons vu en effet que le Projet d'Entreprise et les actions qui lui étaient associées (PAP, Contrats d'Entreprendre Individuels .... ) avaient soulevé un grand nombre d'attentes. Pour beaucoup, le Contrat d'Entreprendre est synonyme de style de management participatif, de valeurs telles que le respect et l'écoute d'autrui .... Or, certains pensent que cet édifice que Laurent C. aurait cherché à instaurer risque de se trouver menacé par son départ.

Au-delà de la réalité de cette crainte, ce sentiment révèle chez de nombreux salariés la perception d'une implication insuffisante des différents échelons hiérarchiques dans le Contrat d'Entreprendre.

En conclusion, il ne suffit pas que les relais hiérarchiques "fassent semblant" de suivre et de prolonger une démarche. Il est nécessaire que leurs comportements au quotidien soient cohérents avec les discours qu'ils tiennent. Ainsi que l'ont souligné un grand nombre d'auteurs, (PETTIGREW, SELZNICK, PFEFFER & SALANCIK .... ), les leaders, quel que soit l'échelon dans la hiérarchie où ils se trouvent placés sont des "animaux symboliques". Leurs comportements, leurs actes, ainsi que ce qu'ils ne font pas, sont porteurs de signification. A fortiori, au niveau des cadres dirigeants, les actions et les propos sont commentés par l'ensemble de la structure. Ils ont une valeur symbolique importante et par conséquent, lorsqu'une attitude ne reflète pas parfaitement le nouveau discours, ou

## Quatrième partie

n'adhère pas aux évolutions du contexte organisationnel, elle risque de porter préjudice à la démarche entreprise. Ainsi, un cadre commente :

*" Quand on dit à une secrétaire qu'il faut réduire les coûts de fonctionnement, faire attention au nombre de photocopies et qu'elle apprend qu'un Directeur de Branche, récemment muté se fait refaire complètement son appartement de fonction, il y a un problème ! De plus, on en parle dans la maison de ce type d'attitude. "*

Un autre souligne :

*" Il y a des gens qui ont toujours été habitués à dépenser sans compter. C'est difficile pour eux de changer."*

Le rôle de relais hiérarchique apparaît donc comme déterminant dans le cadre d'un processus de changement organisationnel. Les personnes situées dans la ligne hiérarchique doivent donner l'exemple, expliquer les changements à leurs collaborateurs, faire vivre le Projet.

Les problèmes associés à des phénomènes de télescopage, d'incohérences ponctuelles, d'insuffisance de relais hiérarchique sont susceptibles d'être aggravés par la taille de l'organisation. Parmi les quatre cas analysés, deux sont constitués par des filiales de groupes qui disposent, du fait de leur statut, d'une certaine autonomie. La Raffinerie de Provence et la Direction Régionale de Vente sont en revanche deux établissements et les évolutions qu'ils ont connu s'inscrivent dans un processus plus global qui affecte l'ensemble de la Compagnie des Pétroles. Or, une partie des difficultés rencontrées dans le cas de la Compagnie des Pétroles trouvent leur origine dans la taille de la société.

### **5. LES PROBLEMES ASSOCIES A LA TAILLE DE L'ORGANISATION**

Tant pour la Raffinerie que pour la Direction Régionale Nord Ile de France, un certain nombre de changements ont été décidés par le siège, les établissements étant chargés de leur mise en oeuvre sur le terrain.

En ce qui concerne la Direction Régionale, le point de départ est constitué par la décision de fusionner les deux structures antérieures. Nous avons vu comment a germé l'idée de doter la nouvelle structure d'un Projet au cours des stages qu'ont suivi les cadres de la Compagnie des Pétroles sous l'égide du siège en vue de faciliter la fusion. Une fois que le Projet d'Entreprise a été diffusé à l'ensemble de la société en juin 1986, le PDG

## Quatrième partie

demanda aux différents directeurs de Branche et d'Etablissement de bâtir à leur niveau un dispositif chargé de décliner le Projet global en sous-projets qui tiennent compte des spécificités de chaque activité.

En revanche, dans le cas de la Raffinerie, la situation s'est trouvée en quelque sorte inversée : la Raffinerie avait eu l'idée et l'initiative de l'élaboration d'un Projet avant que cette décision ne soit acquise au niveau de la Compagnie des Pétroles. En outre, l'expérience de la Raffinerie a largement contribué à décider le siège à entreprendre la démarche qui a abouti à l'élaboration du Projet Gagner.

La Direction Régionale Nord Ile de France a pour sa part dû se doter d'un Projet suivant une directive du Siège. Même si son directeur était favorable à la démarche, ce n'est pas lui qui en a eu l'initiative. De manière plus évidente, la restructuration de la Direction Régionale, sa fusion avec la Direction Régionale de Lille participent d'une opération montée et orchestrée depuis le Siège. Dès lors, le personnel de la Direction Nord Ile de France a subi une démarche qui lui était imposée.

Dans un autre cadre, la politique d'évaluation et de rémunération a été élaborée par le siège au niveau de la DRH, à charge pour les différentes entités de la faire vivre sur le terrain.

Suivant ce mode de fonctionnement empruntant la ligne hiérarchique entre le siège et les directions, une certaine distance s'instaure entre ceux qui, d'une part, définissent et conçoivent ces changements organisationnels, et ceux qui d'autre part, sont chargés de les mettre en oeuvre et de les faire fonctionner correctement.

Un exemple illustre clairement ce phénomène : l'élaboration et la mise en place des nouveaux systèmes d'évaluation et de rémunération. En effet, la définition incombe à la DRH en association avec le Comité de Direction. Elle établit les règles du jeu, rédige une Charte de l'Appréciation, conçoit un stage destiné à former l'ensemble de l'encadrement à la notion d'appréciation, aux méthodes de fixation d'objectifs, au suivi des réalisations et à la conduite d'entretiens de fin d'année. Cependant, pour que ce système sophistiqué fonctionne réellement, il requiert l'adhésion de l'ensemble des opérationnels afin que ceux-ci utilisent effectivement cette démarche pour évaluer leurs collaborateurs et pour leur attribuer les bonus individuels.

Dans toute organisation, comme pour toute innovation organisationnelle, ce problème se pose. Les personnes chargées de la conception ne sont pas nécessairement les mêmes que celles à qui on demande de s'assurer de la mise en oeuvre d'où les risques de décalage qui peuvent alors surgir entre ces deux temps.

Mais ce phénomène est amplifié dans les organisations de taille importante.

La raison principale se trouve dans la nature des relations qui existent

dans l'organisation. En effet, pour la Société Pharmaceutique ou la Société Hybrides, les membres du Comité de Direction, les personnes qui conçoivent les changements, connaissent personnellement tous les chefs de service, voire l'essentiel des cadres. Ils ont des contacts réguliers avec eux en raison de leurs habitudes de travail au sein d'une structure de taille moyenne. En outre, à la Société Hybrides, les "Conseils de Projet" permettent de réunir tous les deux mois le personnel d'encadrement de l'entreprise. Il s'agit alors de faire un point régulier sur les actions de changement qui ont été mises en place, tout en offrant l'opportunité de se rencontrer pour échanger des points de vue personnels sur la dynamique entreprise. On trouve donc une double finalité: suivi de la démarche "Projet d'Entreprise" et large communication interpersonnelle.

De façon analogue, dans la Société Pharmaceutique, ont été instaurées des réunions bi-annuelles rassemblant les membres du Comité de Direction et les cadres qui leur sont directement rattachés en vue d'établir une procédure d'évaluation des résultats obtenus pour les changements organisationnels introduits. En outre, pour renforcer ces rencontres espacées dans le temps, le PDG organise une fois par mois, un déjeuner avec quelques cadres pour obtenir des sentiments spontanés, en l'absence d'ordre du jour ou de programme de séance préétabli. Ces occasions de discussion constituent autant de contacts informels facilitant le suivi et l'avancement de la démarche de changement. Elles offrent aux membres du CODIR, la possibilité d'expliquer le but des changements à un personnel d'encadrement chargé d'en assurer l'exécution, de les convaincre de leur intérêt et de susciter leur adhésion.

En revanche, chez la Compagnie des Pétroles, la situation se présente en des termes différents. En effet, la ligne hiérarchique est beaucoup plus longue alors que la dispersion géographique des entités accentue le problème de distance. Ainsi, s'établit un plus grand décalage entre les personnes responsables de la conception des changements et celles qui se voient confier la mission de les faire appliquer. Dans cette organisation, si l'un des échelons de la ligne hiérarchique ne joue pas le jeu, les risques de blocage de l'ensemble du dispositif sortent renforcés. De la sorte, un plus grand isolement des individus à l'égard du Siège et du sommet stratégique développe un potentiel important de ralentissement dans la mise en oeuvre de changements qui, par ailleurs, ont été décidés. De plus, des décalages importants peuvent apparaître entre le Projet tel qu'il fut conçu et l'application qui en est faite sur le terrain.

On retrouve les difficultés engendrées par la taille de l'organisation au travers d'un exemple, celui de l'élaboration du Projet. En ce qui concerne la Société Hybrides et la Société Pharmaceutique, la définition du Projet d'Entreprise s'est effectuée suivant une logique faisant appel à la plus grande participation possible des salariés. L'ensemble du personnel a été



## Quatrième partie

impliqué au moins dans l'une des phases d'élaboration du Projet, tout le monde ayant participé à une seule grande réflexion aboutissant au document définitif.

Dans le cas de la Compagnie des Pétroles, le Projet Gagner est le fruit d'une réflexion menée par deux cents cadres. Si ce Projet devait par la suite être décliné dans chaque Direction en fonction de ses spécificités, la démarche adoptée pour aboutir aux Projets de Branche, a été différente suivant les cas, surtout quant à l'esprit qui habitait les personnes responsables de l'élaboration au niveau local. En particulier, il semblerait que certains directeurs aient surtout vu dans le Projet l'expression d'un phénomène de mode auquel se serait pliée la Direction Générale. Dans ce cas, les Projets de certaines Branches ont bien été réalisés par souci de discipline hiérarchique mais avec l'arrière-pensée permanente d'un intérêt réel discutable. Pour tirer la caricature, on trouve même un cas extrême où le Directeur a demandé à l'un de ses cadres de lui "rédiger un Projet". Cet exemple souligne le risque de décalage important qui peut s'établir entre la philosophie d'origine d'une "démarche Projet", c'est-à-dire la volonté affichée par un groupe de personnes d'explicitier leurs objectifs et leurs valeurs partagées, et son application.

En outre, au-delà du problème fondamental où un individu ne va pas adhérer à une philosophie par conviction ou ignorance personnelle se dresse un écueil aussi redoutable : la passivité au quotidien, rapidement assimilée à une forme de résistance à l'encontre de la dynamique de changement. C'est la cas de figure de la hiérarchie qui ne joue pas toujours le rôle de relais, indispensable pour assurer la réussite d'un changement organisationnel global. Si diverses argumentations peuvent être avancées (manque d'information, poids de la gestion du quotidien .... ), il n'en demeure pas moins que le risque est majeur de voir le processus sans inscription réelle.

### **6. DES ATTITUDES DIFFERENCIÉES : LE PROBLÈME DES SCISSIONS INTERNES**

Dans les trois entités où il fut possible de réaliser des enquêtes, il a été constaté que les attitudes des salariés face aux évolutions survenues étaient différenciées. En effet, et de façon plus ou moins nette, deux types de comportement se dessinent à chaque fois, aboutissant à distinguer deux groupes de salariés dans l'entreprise.

D'une part, il y a ceux qui adhèrent à la démarche, qui "jouent le jeu". Ils se montrent généralement satisfaits des évolutions mises en place et y trouvent l'occasion d'améliorer leur travail, d'avoir plus de responsabilités. En revanche, pour une autre frange de la population, ces

## Quatrième partie

changements sont perçus comme une menace. Ces personnes adoptent alors une attitude de repli associée à un sentiment de défiance (crainte d'être manipulé) et de nostalgie à l'égard du passé mythifié et révolu.

Ainsi, à la Raffinerie de P. , la population des agents de maîtrise et surtout celle des opérateurs et pompistes apparaissent comme scindées en deux. Ceux qui participent à des cercles de qualité ou à des PAQ pensent que toutes ces actions vont *"permettre à la Raffinerie de retrouver la rentabilité"* ou même de *"sauver la Raffinerie qui est vieille"*. Ils ont l'impression que les changements qui se mettent en place sont cohérents les uns par rapport aux autres. *"Tout est en train de changer"* et les PAQ, les cercles, le Projet s'inscriraient dans une démarche cohérente.

*" Les PAQ, les cercles de qualité vont dans le sens du Projet. Ce sont des étapes distinctes mais enchaînées"*

indique un agent de maîtrise.

Cependant, ainsi que le constate un autre agent de maîtrise, *"on retrouve souvent les mêmes personnes responsables d'un cercle de qualité ou d'un PAQ"*.

Pour certains, le Projet et la démarche Qualité auraient fait apparaître deux extrêmes : d'un côté ceux qui sont tout-à-fait motivés pour aller toujours de l'avant et de l'autre, des gens qui se sont bloqués.

Cette opinion, émise par certaines personnes interviewées a été en partie confirmée par d'autres entretiens au cours desquels des opérateurs se montraient très hostiles à toute la démarche entreprise. Les critiques qu'ils émettent, parfois de manière indirecte en procédant par allusions, peuvent s'articuler autour de deux thèmes. En premier lieu, l'idée selon laquelle cela ne sert à rien.

*" Si la Direction Générale a décidé de fermer la Raffinerie, elle le fera, et ce ne sont pas les cercles, les PAQ qui y changent quelque chose."*

Il s'agit ici de l'expression d'un sentiment d'impuissance qui débouche sur une attitude de passivité où toute initiative individuelle serait vaine compte tenu de l'ampleur des problèmes en jeu. En un second lieu, ces salariés réticents craignent d'être manipulés. Ainsi, un opérateur rencontré dénonçait-il une phrase figurant dans le descriptif du PAQ et annonçant la baisse des effectifs :

*" Regardez page 9, que voit-on écrit ? Réduction des frais de personnel et des effectifs ! Le PAQ, en réalité, c'est fait pour supprimer du personnel ! "*

Notons enfin que, parmi ceux qui "jouent le jeu", il en figure certains qui

## Quatrième partie

ne sont pas nécessairement convaincus que ces mesures permettront de sauver la Raffinerie. Mais ils pensent cependant qu'il faut *"se lancer, améliorer son boulot"*. Ils ont pris le parti de relever le défi, même s'ils peuvent avoir par ailleurs le sentiment de ne pas lutter à armes égales avec le poids de la conjoncture, et même s'ils relativisent l'importance de leurs moyens individuels. Il s'agit alors d'une forme de pari dont l'issue est incertaine mais où le salarié décide de s'impliquer quand même.

Cette diversité de comportements face à une démarche de changement global s'explique en partie par le fait que les initiatives reposent sur le volontariat avec des récompenses individuelles incertaines. Un salarié peut donc tout-à-fait *"choisir"* de rester en retrait et de continuer suivant le rythme antérieur.

On retrouve ce type de scission, même si c'est de façon moins nette, à la Direction Régionale Nord Ile de France. Il convient de rappeler ici que, dans cet établissement, le personnel a été particulièrement marqué par les restructurations et que de la sorte, il associe intrinsèquement la démarche de changement à la redéfinition des structures.

Ici encore, deux groupes peuvent être distingués. D'une part, il y a ceux qui perçoivent ce changement comme une menace. Ils regrettent l'esprit *"grande famille"* qui prévalait avant dans la société. Ainsi, un employé affirme :

*" Avant, on pouvait discuter, avoir des contacts. Tout cela a changé et l'esprit a changé "*

Selon certains, le climat de convivialité, l'aisance dans les relations interpersonnelles, se seraient détériorés. Il y aurait par ailleurs beaucoup de gens *"prêts à partir à la première occasion"* (c'est-à-dire à l'occasion d'un nouveau plan de départ) ou *"qui comptent les mois qui les séparent de la retraite"*.

A l'opposé, se dégage une catégorie de salariés qui jugent les évolutions actuelles favorablement. Certes, l'entreprise se montre plus exigeante à l'égard de ses membres mais en contrepartie, et comme conséquence, elle a gagné en efficacité et en dynamisme.

*" Aujourd'hui, il y a un plus grand souci de rentabilité ; on laisse plus de responsabilités aux gens."*

*" Moi, on m'a laissé carte blanche pour l'automatisation : cela aurait été impensable il y a dix ans ! "*

De plus, ces personnes accueillent avec satisfaction le fait que, selon elles, les promotions ne se font plus à l'ancienneté, que s'ouvrent de

## Quatrième partie

nouvelles opportunités qu'elles peuvent saisir. Elles ont le sentiment que l'entreprise est désormais prête à leur laisser faire leurs preuves. Ainsi, elles affirment :

*" Maintenant, on donne des responsabilités aux gens pour qui on estime que c'est valable."*

*" On parle de récompenser les gens selon leurs résultats".*

Les changements sont pour ces personnes porteurs d'opportunités à saisir. Dès lors, si chaque salarié perçoit clairement les évolutions qui affectent son service et l'entreprise, les attitudes des individus face à ces changements ressortent de manière très différenciée. Dans les faits, à la Raffinerie de P. comme à la Direction Régionale Nord Ile de France, les gens qui se montrent les plus favorables à la démarche et qui adhèrent avec le plus de vigueur aux changements sont ceux qui, d'une façon ou d'une autre, ont été impliqués de manière concrète soit qu'ils aient participé à un cercle de qualité ou qu'ils aient été responsables d'un PAQ, soit qu'ils aient été amenés à prendre de nouvelles responsabilités. Pour eux en effet, les évolutions se sont directement traduites dans leur vécu quotidien suivant des modalités qu'ils ont jugé positives : un travail plus intéressant, des responsabilités renforcées.

De façon similaire, dans la Société Pharmaceutique, une typologie semblable de comportements a pu être constatée. En effet, la croissance des effectifs, la formalisation des rôles, la définition d'objectifs annuels, l'individualisation des responsabilités constituent un dispositif bien accepté par une partie du personnel pour qui la société devient plus dynamique. Dans les propos des personnes rencontrées, on retrouve des thèmes tels : *"Il y a plus de professionnalisme aujourd'hui", "des moyens pour responsabiliser davantage le personnel ont été mis en place", "il y a des changements dans la responsabilisation du personnel"*.

Pour d'autres en revanche, ces évolutions les ont éloignés du cœur de l'entreprise. Ils ne se sentent plus aussi concernés par la vie de la société. Ils regrettent "l'esprit petite famille". Un opérateur affirme :

*" C'était une petite entreprise familiale. On se connaissait tous et, à partir du moment où ça grandit, c'est moins sympathique, c'est plus cloisonné".*

Un autre ajoute :

*" Maintenant, chacun travaille dans son coin en essayant de faire au mieux pour ne pas avoir d'ennuis."*

## Quatrième partie

En outre, l'entreprise a connu en peu de temps l'arrivée en nombre d'éléments extérieurs et selon certains : *"les personnes qui sont rentrées ont apporté une culture différente"*. Il a pu en résulter une source de conflits entre les anciens, souvent attachés aux valeurs de convivialité et les nouveaux qui ne partagent pas nécessairement le même type de passé.

De surcroît, à cette scission suivant l'ancienneté dans l'entreprise, vient se superposer une autre différence opposant les salariés qui adhèrent au Contrat d'Entreprendre et qui s'efforcent de développer des actions concrètes cohérentes avec les thèmes du Projet et ceux qui restent en marge de cette dynamique sans y être nécessairement opposés.

A travers les résultats de l'opération Trophées, on retrouve l'expression de cette dernière scission. Certains salariés se sont beaucoup impliqués et ont rédigé parfois plusieurs rapports (d'innovation, d'étonnement ....) alors que d'autres n'ont rien proposé.

L'émergence de scissions constitue un problème fondamental compte tenu du contexte où elles prennent place. Chaque Projet affirme en effet la nécessité de renforcer les solidarités et de développer une identité commune, l'une des finalités poursuivies consistant justement à favoriser l'émergence d'une culture partagée.

## **7. PROJET D'ENTREPRISE ET CHANGEMENT ORGANISATIONNEL**

Nous avons évoqué un peu plus haut les fonctions que, aux yeux des dirigeants, le Projet d'Entreprise était destiné à assumer dans le processus de changement organisationnel. Or, ainsi que nous l'avons vu dans cette quatrième partie, le Projet a été dans une certaine mesure victime de phénomènes de lassitude, de télescopage, d'insuffisance dans le relais hiérarchique ....

Son rôle ne doit pas cependant être sous-estimé : lorsque le Projet est connu comme par exemple dans le cas de la Société Pharmaceutique, il constitue sans aucun doute une référence et est fortement associé aux changements mis en oeuvre. Cependant, il s'agit d'un outil à utiliser avec prudence. Nous avons en effet constaté qu'il soulève beaucoup d'attentes ; il est à l'origine d'un degré d'exigence supérieur : chacun attend plus de ses collaborateurs, de la hiérarchie, de la Direction. Si la réalité n'est pas à la hauteur de ces images valorisantes, le Projet subit le contre-coup des déceptions enregistrées. On touche là un problème plus général qui est celui de la place du discours dans un processus de changement. A travers le Projet, l'organisation produit un discours sur elle-même, sur ce qu'elle veut être, sur les changements qui vont se mettre en place. Si un tel

## Quatrième partie

discours a le mérite d'annoncer clairement ce qui va se produire, les axes à suivre, s'il constitue une référence pour l'action, il engendre par ailleurs, du moins chez une partie de la population, des attentes qui peuvent difficilement être satisfaites à court-terme.

R.M. KANTER avait souligné, rappelons-le, comment le discours, en reconstruisant en permanence la compréhension qu'ont les participants des événements, joue un rôle fondamental dans le processus de changement. S'il importe de créer une "vision du futur possible", il convient cependant de prendre garde à ce que des décalages trop importants ne s'introduisent entre le vécu quotidien et la vision affirmée au travers des discours.

Nous avons tenté dans cette recherche de mieux cerner les spécificités d'un processus de changement organisationnel, d'analyser ses origines, ses caractéristiques, les résultats produits et les difficultés rencontrées.

Il ressort de cette analyse que les processus d'adaptation n'ont rien d'automatique. Certes, ils s'inscrivent dans une démarche d'ensemble et relèvent d'une rationalité globale. C'est ainsi que nous avons été conduits à évoquer les phénomènes de prise de conscience, de cohérence d'ensemble, de stratégie de changement.

Cependant, les modifications organisationnelles et les effets qu'elles produisent ne relèvent pas d'une démarche parfaitement planifiée et maîtrisée. Les changements ne se mettent en place que progressivement, des résistances se manifestent, des télescopages se produisent ....

Enfin, les attitudes vis-à-vis des évolutions sont contrastées. Les membres de l'organisation ont cependant l'impression que les "choses changent", que "l'organisation n'est plus la même", ces changements étant pour eux porteurs de menaces ou au contraire d'opportunités à saisir.

## CONCLUSION

Pourquoi les organisations changent-elles ? Selon quelles modalités s'effectuent ces évolutions ? Jusqu'où les organisations peuvent-elles changer dans une période de temps limitée ? Peut-on contrôler les conséquences engendrées par une dynamique forte qui affecte hommes et structures ? Telles sont les interrogations essentielles que cette recherche s'est efforcée d'explorer.

En effet, l'objet de cette thèse est d'étudier non pas des processus progressifs d'adaptation mais des situations où on peut observer une accélération de la dynamique d'adaptation qui prend dès lors place dans un laps de temps relativement court.

Nous nous sommes en grande partie appuyés sur la littérature existante pour construire une problématique générale à partir de laquelle des études ont été conduites sur le terrain auprès d'entreprises ayant initié des démarches globales de changement.

Comment s'est élaborée cette problématique ? A l'origine de celle-ci, on trouve une réflexion sur l'adaptation organisationnelle. Ainsi, les auteurs analysés dans la première partie de l'étude de la littérature, se sont attachés à montrer comment les organisations étaient conduites à s'adapter de manière à faire face aux évolutions de leur environnement : une telle adaptation passe par des réorientations stratégiques mais aussi par des modifications internes affectant les structures, les systèmes d'information et de décision, les politiques du personnel. Ces travaux reposent sur une approche descriptive et normative. Descriptive dans le sens où ils cherchent à mettre en évidence l'existence de phénomènes d'adaptation qu'il est possible d'identifier et de répertorier. Normative car ils suggèrent de façon plus ou moins explicite qu'il est possible de déterminer une relation de causalité entre la capacité d'une organisation à s'adapter (c'est-à-dire à assurer une cohérence entre ses caractéristiques internes, sa stratégie et son environnement) et ses performances.

La problématique de l'adaptation organisationnelle s'enrichit sensiblement à partir du moment où, cessant d'appréhender l'organisation comme un organigramme et des systèmes, on reconnaît l'existence d'acteurs, porteurs d'intérêts propres, d'une histoire personnelle et ayant un vécu partagé. C'est ainsi qu'émerge dans le deuxième chapitre de cette thèse la notion de contexte organisationnel. Ce terme fait référence au cadre interne et spécifique à une entreprise donnée dans lequel les acteurs se représentent, interagissent et prennent des décisions. Les comportements sont, sinon déterminés, mais du moins influencés par les caractéristiques

## Conclusion

organisationnelles. En ce sens, une organisation ne s'adapte pas toute seule : le processus d'adaptation passe par une évolution des attitudes et comportements individuels. La notion de contexte organisationnel est volontairement générale. En effet, elle désigne non seulement les paramètres formels (structures, systèmes de gestion) mais aussi les productions symboliques qui révèlent et sous-tendent l'imaginaire organisationnel. Cet ensemble d'images que les membres véhiculent sur leur organisation, exerce aussi une influence sur leurs attitudes, comportements et choix.

Dès lors, il convient de s'interroger sur les possibilités d'action sur ces éléments plus intangibles : peut-on orienter une culture organisationnelle? Tel est le problème abordé dans le troisième chapitre de cette recherche.

L'étude de l'action sur le contexte organisationnel suppose donc que l'on s'intéresse à des processus de changement globaux où non seulement les paramètres formels telles que les structures, les politiques du personnel, etc, sont modifiés mais où prennent également place des tentatives de "gestion" de la culture. C'est ainsi que les études consacrées plus spécifiquement au processus de changement lui-même sont conduites à adopter une approche globale de l'organisation. Ces travaux, introduits dans le quatrième chapitre de la revue de la littérature sont sans aucun doute les plus proches du sujet de cette recherche. Ils s'intéressent comme nous le faisons aux origines et aux modalités des processus de changement entrepris dans les organisations.

Si nous avons accordé une place importante à l'examen de la littérature, c'est que cette dernière a joué un rôle fondamental dans la construction du modèle présenté dans la deuxième partie. Ce modèle articule l'environnement, les choix stratégiques, le contexte organisationnel et les comportements des acteurs. Il suppose en effet que, face à une évolution radicale de l'environnement (menaces ou opportunités à saisir), un groupe d'acteurs, détenteurs du pouvoir, perçoit la nécessité d'élaborer une nouvelle stratégie et d'adapter en conséquence les structures, les systèmes de gestion, les politiques du personnel et les messages diffusés (chartes d'entreprise, grand-messes, remises de trophées ....). La finalité de cette action sur le contexte organisationnel est d'obtenir des membres de l'organisation des comportements plus adéquats avec les réorientations retenues. Ce modèle offre donc une représentation simple (et rassurante) des processus de changement.

Il constituait un cadre général qui devait représenter une voie d'accès pour analyser les processus de changement observés dans la réalité.

La littérature analysée nous a également fourni des pistes quant à la méthodologie de recherche la plus adaptée : c'est ainsi que nous avons privilégié des études longitudinales et approfondies d'un nombre limité de



## Conclusion

cas.

Cependant, et il importe de le souligner encore une fois, nous nous sommes efforcés d'aborder la phase d'observations sur le terrain sans aucun a priori normatif.

Nous avons dans la mesure du possible tenté de suivre dans le temps des processus de changement organisationnel afin de comprendre leur dynamique et d'évaluer leur impact environ trois ans après l'initiation de la démarche. Sans reprendre ici dans le détail les observations effectuées, il convient de les rapprocher de la littérature analysée et du modèle initial.

Les conclusions auxquelles cette recherche a permis d'aboutir ont été par ailleurs présentées dans la quatrième partie du présent travail. Il convient de souligner à ce stade qu'une partie de ces conclusions semblent confirmer les hypothèses initiales. Rappelons-en les principaux aspects :

- Les processus de changement observés relèvent d'une démarche volontaire, dirigée par un groupe d'acteurs occupant des postes clés dans l'organisation et qui ont une vision relativement claire des évolutions souhaitées.
- Les changements introduits présentent effectivement une cohérence interne. Ils se renforcent mutuellement et envoient des messages aux salariés sur ce que l'organisation attend d'eux.
- Ils s'inscrivent dans une stratégie de changement dont les grandes lignes ont été, du moins en partie, définies assez tôt. L'introduction des changements suit une certaine logique et relève d'une démarche relativement planifiée.
- Le recours à des Projets d'entreprise dans les différents cas observés peut être interprété comme la production de discours dont une des finalités est la présentation et la justification de la démarche initiée.

Les processus de changement peuvent-ils dès lors être parfaitement assimilés à des démarches planifiées, cohérentes, dirigées ? Il s'agirait là d'une vision par trop réductrice. Certes, il est possible de parler de "prise de conscience", de "stratégie de changement" .... mais les cas observés révèlent une réalité beaucoup plus complexe.

En effet, la recherche, dans son application, s'est caractérisée par deux procédés d'investigation qui ont permis d'apporter un éclairage complémentaire sur la réalité du processus de changement.

En premier lieu, le fait de suivre dans le temps les démarches initiées par les entreprises a mis en évidence l'existence de blocages, d'incohérences

## Conclusion

ponctuelles, etc. Cet ensemble de phénomènes trouve mal sa place dans la vision planificatrice de départ.

En second lieu, chaque fois que cela fut possible, c'est-à-dire dans trois cas sur quatre, nous avons mis en place une série d'enquêtes destinées à évaluer la perception qu'avaient les membres de l'organisation de la démarche entreprise.

Ainsi, la confrontation de l'expérience de la réalité rend compte de la difficulté de traduire dans les faits le schéma initial.

Certes, des résultats sont constatés. Le personnel est dans l'ensemble conscient que des évolutions considérables prennent place et perçoit le sens de ces évolutions ainsi que la nécessité où il se trouve de suivre. Cela s'explique par le fait que les cas observés correspondent à des situations où des organisations ont modifié un grand nombre de paramètres en un espace de temps relativement court. L'individu s'est alors trouvé confronté à un faisceau de messages et parfois même à une modification de son vécu quotidien dans l'entreprise (mutation, évolution du poste, nouvelles règles du jeu .... ).

Cependant, de multiples écarts ont été identifiés. Ils illustrent les limites auxquelles est confronté un processus de changement global : problème du relais hiérarchique insuffisant, perception d'incohérences ponctuelles, lassitude, découragement d'une partie du personnel .... Ces difficultés renvoient en définitive à la nature même de ce sur quoi on cherche à agir : des organisations, parfois de grande taille, constituées d'acteurs aux motivations et situations différenciées.

Plusieurs facteurs explicatifs peuvent être avancés pour rendre compte de ces limites.

D'une part, l'action sur les structures, la définition de nouveaux systèmes de management, n'impliquent pas immédiatement une adaptation des comportements individuels. En effet des phases d'information, de préparation et de formation s'avèrent souvent nécessaires. Dans les faits, les comportements ne se modifient pas de manière simultanée et immédiate.

Par ailleurs, si l'action sur le contexte organisationnel passe par une évolution des règles du jeu, celles-ci ne régissent pas pleinement le comportement des acteurs. Les individus arrivent à préserver une certaine marge de liberté qu'ils sont susceptibles d'utiliser s'ils perçoivent dans les changements introduits une menace pour leur autorité. En effet, une démarche de changement global affecte la répartition du pouvoir à l'intérieur de l'organisation entre les différentes fonctions et les divers échelons hiérarchiques. Dès lors, il peut se produire des phénomènes de blocage et de résistance active ou passive. Comme exemple couramment rencontré, la ligne hiérarchique ne joue pas son rôle de relais des nouvelles orientations. Il s'ensuit une démobilisation de la base.

## Conclusion

En outre, se manifestent des difficultés inhérentes à la complexité même d'une démarche de changement. Il s'agit dans les cas étudiés d'un processus global qu'il est difficile en un premier temps de planifier parfaitement tant l'étendue de son action est vaste, alors que d'autre part, la conduite des changements que l'on cherche à introduire se heurte à des incohérences ponctuelles, liées notamment à la nécessité de modifier, en cours de route, le plan initial.

Enfin, un processus de changement global met, par sa nature même, en question certaines façons de faire traditionnelles, les croyances communément admises par les membres de l'organisation, c'est-à-dire ce qui faisait à leurs yeux la spécificité de l'entreprise. Au-delà du contrat marchand qui lie l'individu à une structure, se développe une relation marquée par des investissements d'ordre psychologique et affectif. Dès lors, les évolutions constatées engendrent des sentiments d'angoisse et des phénomènes de destabilisation.

Si cette recherche s'est intéressée au processus de changement global, elle a par ailleurs consacré une place toute particulière au rôle tenu par le projet d'entreprise ainsi qu'aux autres démarches visant à produire des discours, des messages, et des mises en scène (grand-messe, remise de trophées .... ). L'objectif était de comprendre le rôle que ces mécanismes étaient censés remplir et leur impact réel.

C'est ainsi que nous avons vu comment le projet, dans une double dimension de processus et de produit (c'est-à-dire en tant que démarche d'élaboration d'une part et de document finalisé de l'autre), s'est inscrit pour chaque cas dans une stratégie de changement. Là encore, des limites et des risques présentés par ce type d'instrument ont été mises en évidence. Ils cherchent en effet à obtenir l'adhésion affective du personnel vis-à-vis des changements introduits, à expliquer, voire à légitimer ces derniers.

Cependant, leur introduction se révèle délicate. D'une part, ils soulèvent généralement des attentes importantes et créent un degré d'exigence plus élevé. Lorsque le vécu quotidien contredit les thèmes et valeurs affichés dans la charte, celle-ci peut se voir violemment remise en cause. C'est en s'appuyant sur le contenu de la charte que les salariés jugeront l'attitude de leur hiérarchie ou les modifications introduites et pourront dans certains cas se montrer très critiques.

D'autre part, les projets doivent être relayés par la ligne hiérarchique et ce, surtout si la taille de l'organisation est importante. Il est en effet apparu que la taille de l'entreprise constitue un paramètre fondamental à prendre en considération lors de la mise en place d'un Projet. De manière plus générale, les projets, les cercles de qualité, les plans d'amélioration de la qualité constituent des démarches qui supposent un certain

## Conclusion

volontariat. De ce fait, on ne peut les imposer. La réussite de ces outils dépend beaucoup du pouvoir de négociation de la ligne hiérarchique ce qui exige que les échelons intermédiaires soient déjà eux-mêmes acquis à la démarche.

Enfin, un danger existe que les chartes soient perçues comme des instruments de manipulation destinés à faire passer des changements défavorables à une partie du personnel (comme par exemple une réduction des effectifs).

Ainsi, dans les différents cas étudiés, le projet d'entreprise se trouve au centre de la démarche de changement, comme un levier devant l'articuler. Cependant, diffusés, les thèmes abordés par le projet vont tomber dans le "domaine public" et chacun pourra y trouver la référence étayant des stratégies individuelles qui peuvent entrer en contradiction. De la sorte, trois cas de figure se présentent, où le même discours vise trois réalisations différentes. D'une part, le projet est un discours destiné à convaincre et à accompagner le changement tout en l'expliquant. D'autre part, certains vont reprendre le projet et s'en servir de référence d'autant plus absolue que leurs actes consistent à mieux les contourner. Ils font ainsi preuve d'obéissance afin de préserver leurs positions et ce, avec une relative facilité du fait du caractère général des chartes. Enfin, c'est par référence au projet que d'autres vont dénoncer ce qui dans la réalité leur semble contraire aux valeurs avancées.

En dernier lieu, l'analyse d'un processus de changement global conduit à mettre en évidence l'hétérogénéité des perceptions. Au-delà de l'organisation, entité globale, il y a des individus porteurs de vécus différents qui, d'une part ne verront pas leur position dans l'entreprise évoluer de la même façon du fait des changements et d'autre part, vivront les évolutions qui les affectent de manière variée. Certains y verront des opportunités à saisir pour se distinguer, montrer ce dont ils sont capables, prendre des responsabilités. Pour d'autres, les changements sont porteurs de menaces, tels une remise en cause de leur autorité, le risque de ne plus être à la hauteur. D'autres encore auront le sentiment de ne pas avoir été personnellement concernés par les mutations. On constate dès lors l'expérience d'attitudes contrastées, voire parfois opposées. Ce phénomène engendre des scissions internes au sein de l'organisation, en contradiction avec la volonté affichée de développer un projet partagé.

Cette recherche a donc mis en évidence le degré élevé de complexité présenté par un processus de changement.

Explorer cette complexité a exigé dès lors une approche globale et dynamique des organisations. En effet, au delà d'analyses ponctuelles concernant par exemple une fonction donnée de l'entreprise ou la mise en

## Conclusion

oeuvre d'un outil de management particulier, il importe de développer une appréhension plus large de la réalité organisationnelle afin de rendre compte des multiples interactions à l'oeuvre dans une entreprise.

En outre, l'étude des évolutions qui prennent place dans une firme permet d'enrichir la compréhension des dynamiques organisationnelles. En effet, suivre une entreprise pendant une certaine période de temps favorise le développement d'une connaissance beaucoup plus poussée de la réalité des phénomènes à l'oeuvre.

Ainsi, cette recherche s'est attachée à répondre aux exigences d'une double préoccupation : privilégier une étude globale des organisations tout en développant une perspective dynamique.

**BIBLIOGRAPHIE**

R.F. ALLEN, Four phases for bringing about cultural change, Gaining Control of the Corporate Culture, R. KILMAN, M. SAXTON, R. SERPA, Jossey Bass 1985.

J.P. ANASTASSOPOULOS, G. BLANC, J.P. NIOCHE & B. RAMANANTSOA, Pour une nouvelle politique d'entreprise, PUF 1985.

K.R. ANDREWS, The Concept of Corporate Strategy, Dow Jones Irwin, 1971

I. ANSOFF, Stratégie du Développement de l'entreprise, Hommes et Techniques, 1968.

C. ARGYRIS, Participation et Organisation, Dunod, 1974.

BARLEY, "Semiotics and the study of organizational cultures", Administrative Science Quarterly, Novembre 1983.

P. BATE, The Impact of Organizational Culture on Approaches to Organizational Problem-Solving, Organization Studies, 1984.

J.L. BOWER, Managing the Resource Allocation Process, Harvard University press, 1970.

L. BOYER & N. EQUILBEY, Le projet d'entreprise, Editions d'Organisation, 1986.

A. CHANDLER, Stratégies et Structures de l'entreprise, Editions d'Organisation, 1972.

C.R CHRISTENSEN & K.R. ANDREWS, Business Policy : Text and Cases, R. Irwin, 1973.

L. COCH & J.R.P. FRENCH, Overcoming Resistance to Change, Human Relations, 1948.

M. CROZIER, Le Phénomène Bureaucratique, Editions du Seuil, 1963.

M. CROZIER et E. FRIEDBERG, L'Acteur et le système, Seuil, 1977.

## Bibliographie

- M. CROZIER, L'entreprise à l'écoute : Apprendre le Management post-industriel, InterEditions, 1989.
- J.L. CYERT & J.G. MARCH, Processus de décision dans l'entreprise, Dunod, 1970.
- DANDRIDGE, "The life stage of a symbol", Organizational Culture, FROST MOORE et al, Sage 1985.
- T.R.V. DAVID, Managing Culture at the Bottom, Gaining Control of the Corporate Culture, R. KILMAN, M. SAXTON, R. SERPA, Jossey Bass 1985.
- S.M. DAVIS, Managing corporate culture : culture is not just an internal affair, Gaining Control of the Corporate Culture, R. KILMAN, M. SAXTON, R. SERPA, Jossey Bass 1985.
- V. DEGOT, L'entreprise comme système culturel, Revue Française de Gestion, Nov/Dec 1981.
- J.F. DENT, Reality in the Making : a study of organizational transformation, Document présenté au congrès de l'EIASM, 1989.
- A. DESREUMAUX, Histoire et Structure des entreprises, Revue Française de Gestion, Sept-Oct 1981.
- G. DONALDSON & J.W. LORSCH, Decision Making at the Top, Basic Books, 1983.
- R. DUBIN, Human Relations in Administration, Prentice Hall, 1974.
- M. P. FOLLETT, The process of Control, dans L.H. GULICK & L. URWICK, Papers on the Science of Administration, Institute of Public Administration, Columbia University, New-York, 1937.
- M.P. FOLLETT, Dynamic Administration, Pitman 1941.
- J.K. GALBRAITH, Designing Complex Organizations, Addison-Wesley, 1973.
- J.K. GALBRAITH & D.A. NATHANSON, Strategy Implementation : The Role of Structure and Process, West Publishing Company, 1978.
- R.H. HALL, Organizations : Structure and Process, Prentice Hall, 1972.

## Bibliographie

D.J. HALL & M.A. SAIAS, Les Contraintes structurelles du processus stratégique, Revue Française de Gestion, Nov-Dec 1979.

F. L. HERZBERG, Work and the Nature of Man, World Publishing, 1966.

F. L. HERZBERG, B. MAUSNER & B. SNYDERMAN, The Motivation to Work, Wiley 1966.

C.W. HOFER & D. SCHENDEL, Strategy Formulation : Analytical Concepts, West Publishing Company, 1978.

R.M. KANTER, The Change Masters : Corporate Entrepreneurs at Work, George Allen & Unwin, 1984.

R. H. KILMAN, Beyond the quick fix, Jossey Bass, 1985.

R. H. KILMAN, Five steps for closing culture gaps, Gaining Control of the Corporate Culture, R. KILMAN, M. SAXTON, R. SERPA, Jossey Bass 1985.

J.P. LARCON & R. REITTER, Structures de pouvoir et identité de l'entreprise, Nathan, 1970.

P.R. LAWRENCE & J.W. LORSCH, Adapter les structures de l'entreprise, Editions d'Organisation, 1973.

E.P. LEARNED, C.R. CHRISTENSEN, K.R. ANDREWS & W.D. GUTH, Business Policy, Text and Cases, Richard D. Irwin, 1965.

N. LEMAITRE, La culture d'entreprise, facteur de performance, Revue Française de Gestion, Sept-Oct 1984.

H. LEVINSON, The Great Jackass Fallacy, Division of Research, Harvard University, 1973.

K. LEWIN, Psychologie Dynamique, PUF 1959.

C.C. LUNDBERG, "On the feasibility of cultural intervention in organizations", Organizational Cultures, FROST, MOORE et al, Sage, 1985.

M.A. LYLES, Formulating Strategic Problems : Empirical Analysis and Model Development, Strategic Management Journal, Volume 2, 1981.



## Bibliographie

- D. MACGREGOR, *The human side of enterprise*, MacGraw Hill, 1960.
- J.G. MARCH & J.P. OLSEN, *Ambiguity and Choice*, Universitets Forlaget, 1976.
- J.G. MARCH & H. SIMON, *Les Organisations*, Dunod 1969.
- A. C. MARTINET, *Stratégie*, Vuibert, 1983.
- R.E. MILES & C.C. SNOW, *Organizational Strategy, Structure and Process*, McGraw-Hill, 1978.
- D. MILLER, *Evolution and Revolution : a quantum view of Structural Change in Organisations*, *Journal of Management Studies*, 19 (2),1982.
- D. MILLER & P. H. FRIESEN, *Momentum and Revolution in Organisational Adaptation*, *Academy of Management Journal*, 1980, 23, Dec 1980.
- D. MILLER & P.H. FRIESEN, *A longitudinal study of the Corporate Life Cycle*, *Management Science*, Octobre 1984.
- H. MINTZBERG, *Structure et dynamique des organisations*, Editions d'Organisation, 1982.
- H. MINTZBERG, *Power in and Around Organizations*, Prentice-Hall, 1983.
- H. MINTZBERG, *Patterns in Strategy Formation*, *Management Science*, 1978.
- H. MINTZBERG, D. RAISINGHANI, A. THEORET : *The Structure of "Unstructured" Decision Process*, *Administrative Science Quarterly*, 21, 1976.
- G. MUSSCHE, *Les Relations entre Stratégies et Structures dans l'entreprise*, *Revue Economique*, n°1, 1974.
- W. OUCHI, *Théorie Z*, InterEditions, 1982.
- M. PAGES & alii, *L'Emprise de l'Organisation*, PUF, 1981.
- A. M. PETTIGREW, *On studying Organizational Cultures*, *Administrative Science Quarterly*, 24, 1979.

## Bibliographie

A.M. PETTIGREW, *The awakening Giant : Continuity and change in ICI*, Basil Blackwell, 1985.

A.M. PETTIGREW, *Strategy Formulation as a Political Process*, *International Studies of Management and Organization*, 7, 1977.

J. PFEFFER & G.R. SALANCIK, *The External Control of Organizations, A Resource Dependence Perspective*, Harper & Row, 1978.

L.R. PONDY & Alii, *Managing Ambiguity and Change*, John Wiley & Sons, 1988.

J.B. QUINN, *Strategies for Change : Logical Incrementalism*, Richard D. Irwin, 1980.

R. REITTER & B. RAMANANTSOA, *Pouvoir et Politique. Au-delà de la culture d'entreprise*, McGraw-Hill, 1985.

F.G. ROETHLISBERGER & W.J. DICKSON, *Management and the worker*, 1939.

R. RUMELT, *Strategy, Structure and Economic Performance*, Harvard University Press, 1974.

V. SATHE, "How to Decipher and Change Corporate Culture", *Gaining Control of the Corporate Culture*, R. KILMAN, M. SAXTON, R. SERPA, Jossey Bass 1985.

E. SCHEIN, *Organizational culture and leadership*, Jossey BASS, 1985.

E. SCHEIN, *Coming to a New Awareness of organizational culture*, *Sloan Management Review*, Winter 1984.

H. SCHWARTZ & S.M. DAVIS, *Matching Corporate Culture and Business Strategy*, *Organizational Dynamics*, Summer 1981.

B. R. SCOTT, *The industrial State : Old Myths and New Realities*, *Harvard Business Review*, Mars/Avril 1973.

P. SELZNICK, *Leadership in Administration*, Harper & Row, 1957.

C. SIEHL, *After the founder : an opportunity to manage culture*, *Organizational Cultures*, FROST, MOORE et al, Sage, 1985.

## Bibliographie

H.A. SIMON, Administration et processus de décision, Economica, 1983.

K.K. SMITH & V.M. SIMMONS, A Rumpelstiltskin Organization : Metaphors on Metaphors in Field Research, Administrative Science Quarterly, 28, Sept 1983.

J.F. THEVENET, L'Audit de la Culture, Editions d'Organisation, 1986.

R.A. THIETARD, La Stratégie d'entreprise, McGraw-Hill, 1984.

H.M. TRICE & J.M. BEYER, Six organizational Rites to change culture, Gaining Control of the Corporate Culture, R. KILMAN, M. SAXTON, R. SERPA, Jossey Bass 1985.

K.E. WEICK, The Social Psychology of Organizing, Addison-Wesley, 1979.

A. WILKINS & W. OUCHI, Efficient Cultures : exploring the relationship between Culture and Organization Performance, Administrative Science Quarterly, Nov 1983.

O.E. WILLIAMSON, Market and Hierarchies : Analysis and Antitrust Implications, Free Press, 1975.

A. ZALEZNIK, Human Dilemmas of Leadership, Harper & Row, 1966.

A. ZALESNIK, Power and Politics in organizational life, Harvard Business Review, Mai/Juin 1970.

A. ZALEZNIK & M. KETS DE VRIES, Power and The Corporate Mind, Houghton Mifflin, 1975.

