

FICHE DE LECTURE

Titre : L'ENTREPRISE A L'ECOUTE
Sous-titre : *Apprendre le management post-industriel*
Auteur : Michel CROZIER
Éditeur : InterEditions

Première année de publication : 1989

Édition étudiée : 1989

ISBN : 2-7296-0304-2

Nombre de pages : 220

Prix : 140 F

fiche réalisée par Bernard RENET

date : 1/02/2000

PREFACE

Par André Guiraud, président de l'Institut de l'Entreprise.

liens avec les
24 thèmes

AVANT-PROPOS

Des idées nouvelles, une révolution conceptuelle : "l'homme au centre".

CHAP. 1 L'EMERGENCE D'UNE NOUVELLE LOGIQUE

La vraie révolution de notre temps : nous entrons dans la société post-industrielle. Parallèle à établir avec la révolution industrielle. A cette époque aussi, il y a eu changement dans la manière d'agir et de penser.

Aujourd'hui la qualité des emplois change, la haute technologie et les services occupent une place croissante, la véritable valeur ajoutée est dans la conception du service et la conception d'intégration. La délocalisation bouleverse la théorie des avantages comparatifs. La lutte concurrentielle a pour objet d'acquérir une capacité d'innovation et de renouvellement suffisante. Les petits prennent leur revanche.

Un changement fondamental de logique

l'approche industrielle	l'approche post-industrielle
le couple production de masse- consommation de masse	le couple haute technologie - services
valeur clé : la quantité	la qualité du concept du service
la rationalisation le management scientifique	qualité première : la capacité d'innover
incapacité de comprendre l'homme en tant qu'acteur libre et autonome	importance centrale de la ressource humaine
l'investissement matériel	l'investissement immatériel l'apprentissage

Une révolution managériale est indispensable. Ne prenons pas prétexte du défilé des modèles de management au gré des modes pour ne rien faire ! L'investissement intellectuel doit tout de même être fort. Pour cela nous avons des atouts en France. Ce qui manque, c'est la capacité à combiner et à faire coopérer ensemble les divers partenaires d'un réseau complexe. Il faut pour cela de l'organisation. Pour mobiliser des ressources humaines la tâche urgente à accomplir c'est l'expérimentation et la diffusion de formes d'organisation nouvelles.

CHAP. 2 LA NECESSITE DE NOUVEAUX PRINCIPES D'ORGANISATION

La nouvelle pertinence des problèmes d'organisation : les problèmes d'organisation semblaient réglés (par une lignée d'ingénieurs depuis les années 20). Mais le problème essentiel est la capacité individuelle et surtout collective des hommes à assumer fonctions, rôles et relations indispensables à la mise en œuvre de la rationalisation.

Comment faire, ou qu'est-ce qu'il ne faut pas faire ?

Ne pas prétendre tout concevoir selon un optimum prédéterminé, mais connaître la réalité, s'y adapter et innover. Considérer les entreprises comme des laboratoires (ou l'école du réel). Privilégier 3 principes d'organisation :

Simplicité (en s'appuyant sur l'esprit humain comme intégrateur pour faire face à la complexité). Professionnalisez les hommes au lieu de sophistiquer les procédures.

Autonomie : pour la relation avec le client, pour se recentrer sur son métier, pour vivre l'esprit d'entreprise

Gouvernement par la culture

Considérer d'abord que le groupe est une unité diversifiée dont les membres cherchent à maximiser leurs avantages en fonction de la logique du jeu dans lequel ils sont engagés. Le manager ne donne plus d'ordres universels, mais organise les relations qui définissent le jeu.

Quelques outils de gouvernement, avec leur intérêt et leurs limites.

le management participatif : le chef animateur ; les limites résident dans les contraintes externes (technico-économiques)

le projet d'entreprise (mais la distance est grande entre les valeurs affichées et les valeurs profondes)

les cercles de qualité (impact apparemment plus limité, mais qui constituent un système d'expression de signaux montants utiles pour le dirigeant).

La posture manageriale ainsi suggérée est l'écoute.

Corollaires : l'humain est la ressource structurante, on passe du social quantitatif à l'humain qualitatif.

CHAP. 3 LA TENTATION DU DISCOURS

L'ambivalence des patrons français : ils sont intellectuellement séduits par les concepts liés à l'homme comme ressource centrale, mais ils ont un grand mal à traduire cet enthousiasme en actes. Un apprentissage émotionnel (cerveau droit) reste à faire.

Pourquoi ?

Leur conception de la culture est trop volontariste : on ne peut imposer une vision à un corps social qui n'y est pas préparé, et qui peut être "susceptible" sur ce point. Cf. la différence entre les valeurs professées et les valeurs pratiquées (Argyris et Schon). En pratique, si l'on veut changer la culture, il faut changer le système qui la génère, et créer les conditions pour qu'un jeu différent puisse émerger. Il faut donc d'abord connaître le jeu actuel. Ce pré requis est rarement respecté.

On met aussi en cause des boucs émissaires : les cadres, ou l'État (les socialistes...), les syndicats.

Ces approches mal maîtrisées se révèlent dans une démarche telle que la réduction du nombre d'échelons hiérarchiques. On constate un manque

d'analyse de la réalité et des possibilités d'évolution de l'organisation.

Conséquence : un risque de "perte du principe de réalité".

CHAP. 4 LA RESISTANCE DE LA REALITE HUMAINE

(exploitation des enquêtes sociologiques dans quelques grandes entreprises en 86 et 87)

L'erreur majeure des chefs d'entreprise dans leur relation avec les cadres à propos du management participatif, c'est de vouloir prêcher à des convertis, et de ne pas leur donner l'impression de les écouter vraiment.

Or les cadres ont les mêmes conceptions et aspirations que leur patron. On ne peut les considérer comme un groupe conservateur : ils ont pris conscience du changement et des difficultés de leur entreprise, il s'enthousiasment pour le management participatif lorsqu'ils l'ont expérimenté, les cercles de qualité suscitent une adhésion de principe presque unanime, et la réduction des échelons hiérarchiques est bien acceptée.

Le besoin fort serait dans le besoin de s'affirmer, d'être acteurs et initiateurs.

La stratégie de communication de beaucoup de chefs d'entreprise est mal adaptée, si elle est :

- trop insistante
- trop simpliste
- faite de trop belles formules ou de slogans.

En revanche il y a acceptation si l'on définit une orientation générale en laissant les intéressés libres de leurs moyens.

Les instruments de mesure managériaux manquent de fiabilité

La DPPO (direction participative par objectifs) est approuvée dans sa philosophie, mais récusée dans ses modalités d'application : fixation unilatérale des objectifs, contradiction insurmontable entre récompense individuelle et collective, manque de possibilité de récompenser.

Conclusion générale des enquêtes

Les gens sont d'accord sur la philosophie, mais dénoncent les conditions de son application. Cause : les dirigeants ont une connaissance insuffisante de la réalité des rapports humains au sein de leurs organisations. La philosophie de l'action traditionnelle a le mérite d'être simple et donne l'illusion que l'on peut se passer de l'effort de connaissance.

CHAP. 5 LES CONDITIONS DE LA REUSSITE

(facteurs de succès identifiables sur un échantillon de 12 entreprises)

- l'engagement prioritaire des dirigeants : pas selon une finalité "transcendante", mais pour satisfaire le client et dégager du profit. Forte dimension morale cependant, pour faire confiance, croire en la capacité de l'être humain d'apprendre et d'évoluer.
- des principes et pratiques de délégation, de décentralisation et de participation peu formalisés. On anime beaucoup par le résultat recherché plus que par la méthode. Explication de l'usure de cercles de qualité : après deux ou trois ans de travail, les groupes ont épuisé les sujets qui ne remettent pas en cause le système hiérarchique. Le second souffle n'est trouvé que si les cadres s'y engagent eux-mêmes. Refuser le prêt-à-porter technique ou idéologique. Autres pistes : de larges descriptions de fonctions, la mobilité des personnes, pas de barrière entre les services, une communication horizontale fluide.
- un effort général de simplicité : dans les rapports humains, dans le contenu de l'information (mais la simplicité demande du travail en amont !)
- le souci du détail : en lisant Crozier il faut comprendre "considération des personnes par des gestes quotidiens" ("je passe beaucoup de temps à leur faire reconnaître leurs qualités"), l'appel à l'effort, et beaucoup d'information, y compris celle que les gens doivent aller chercher eux-mêmes.
- le défi mobilisateur : si le travail de fond a été suffisant, c'est parfois le déclencheur indispensable pour obtenir un sursaut. Exemple : les 48 heures chrono de La Redoute en 1983.

CHAP. 6 GENESE ET LIMITES D'UN PREMIER SUCCES : LE CAS DE LA CIAPEM

Entreprise traditionnelle lyonnaise (lave-linge). Mauvais climat social. Performance technico-économique en déclin.

La chronologie :

- Arrivée d'un nouveau patron
- choix d'investir en parallèle sur le scientifique (pour la qualité du produit) et sur le système humain
- investir massivement dans la conception, les relations fournisseurs, la qualité interne
- élévation des compétences, îlots de fabrication flexibles et autonomes, "Démarche de progrès", groupes de résolution de problèmes.

Les résultats

Spectaculaires : part de marché, cash flow, climat social, etc.

Les limites :

Une grève en 1988. Peu prévisible. Aurait eu sans doute plus d'impact si tout le travail précédent n'avait pas été fait. Explication : "toute transformation importante des pratiques change le système de prestige et de pouvoir au sein d'une organisation. Elle crée donc des tensions qui peuvent être considérables et tendent à paralyser l'action".

CHAP. 7 PROBLEMES ET LIMETES D'UNE MOBILISATION OUVRIERE LE CAS MULFOR

Récit d'une expérience de reprise d'une usine en milieu rural en 1987. Progrès spectaculaires de la performance, que la direction du groupe veut exploiter sur le plan médiatique. Les ouvriers sollicités pour le "show" réussissent leur prestation au-delà de toutes les espérances, et l'image de l'usine, promue, embellie et amplifiée, provoque un choc en retour, avec un procès en manipulation. Une section CFDT se crée...

Conclusion : attention à l'effet d'annonce. Il faut s'en priver si les conséquences n'en sont pas maîtrisables. Attention à la "cohérence sociologique".

CHAP. 8 LA GENERALE DE SERVICE INFORMATIQUE OU LE PASSAGE D'UN SEUIL : LE CAS GSI

Entreprise de service informatique créée en 1970 dans le statut d'une filiale de la CGE. A l'époque, on vend du "temps de traitement" peu différencié, en conquérant des parts de marché par une grande souplesse adaptative et une décentralisation poussée. Management marqué par la personnalité et le parcours du créateur, Jacques Raiman, X-Ponts, humaniste, passé par Berkeley, et Jacques Bentz, chercheur en sciences humaines. En 1980, centrage stratégique sur des prestations spécialisées et la qualité. Crise avec l'actionnaire qui supporte mal l'autonomie de la filiale. Celle-ci résiste et l'issue est son rachat par les salariés en 87.

Principes d'organisation :

- pas de services fonctionnels
- ne pas motiver, mais éviter de démotiver
- douceur, persévérance et dialogue
- valoriser l'encadrement
- culture par imprégnation (séminaire "Tillard")
- les cercles de qualité relancés par le cercle de pilotage.

Résultat : rien d'idyllique, mais ça marche, et ça dure.

Leçons : valeur de l'agression extérieure pour renforcer l'identité, importance de l'enracinement culturel des dirigeants (dans l'exemple, le milieu des entrepreneurs de tradition morale et catholique).

CHAP. 9 L'APPRENTISSAGE DU FUTUR

Les expériences montrent qu'il n'y a pas de formule exclusive ou *a priori*.

Pas de référence, pas de modèle : nous devons y aller avec nos valeurs et nos capacités. Il s'agit d'un processus d'apprentissage, et d'apprentissage collectif. Définition du "collectif nouveau" : ensemble ouvert où l'innovation est possible. Abandonner la métaphore de la construction avec ses plans préétablis.

Concept et pratique indispensable : l'écoute. La mettre en œuvre dans la vie de tous les jours et dans une approche qualitative. Valeurs-clés : vérité, tolérance et transparence. Le raisonnement se transforme pour donner à la connaissance des systèmes humains de l'entreprise une place centrale.

Difficulté culturelle : tout pousse à valoriser celui qui affirme, qui résout et agit sans avoir investi sur l'analyse du problème et pris le temps d'écouter. C'est pourtant la condition pour libérer l'innovation.