

**VUIBERT COMPTA**

**PRÉPARATION AU D.E.C.F.**

**ÉPREUVE N° 3**

# **ORGANISATION ET GESTION DE L'ENTREPRISE**

C. BUSSENAULT ET M. PRÉTET

**EXERCICES**

VUIBERT

# **ORGANISATION ET GESTION DE L'ENTREPRISE**



VUIBERT COMPTA

Collection dirigée  
par J.-P. Helfer et J. Orsoni

**PRÉPARATION AU D.E.C.F.**  
**ÉPREUVE N° 3 (ANCIENNE UV 8)**

# **ORGANISATION ET GESTION DE L'ENTREPRISE**

Chantal Bussenault  
*Professeur agrégé d'économie  
et de gestion*

Martine Prétet  
*Professeur agrégé d'économie  
et de gestion*

**EXERCICES**

VUIBERT



ISBN : 2-7117-7914-9

*La loi du 11 mars 1957 n'autorisant aux termes des alinéas 2 et 3 de l'article 41, d'une part, que les «copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective» et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, «toute représentation ou reproduction intégrale, ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause, est illicite» (alinéa de l'article 40).*

*Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du Code pénal.*

© Librairie Vuibert, juillet 1991  
63, bd St-Germain  
75005Paris

# Programme officiel

## Épreuve 3 du DECF

### **1. L'organisation administrative, les circuits de communication et la circulation des informations (40 heures)**

#### **1.1. Principes fondamentaux de l'organisation administrative**

Les responsabilités ; leurs définitions ; les besoins en informations et en communications aux divers niveaux ; validité, fiabilité, signification et actualisation des informations, contrôle des circuits de communication qu'elles utilisent.

#### **1.2. Les principes de contrôle**

- Contrôle interne.
- Audit interne.
- Contrôle de gestion et contrôle budgétaire.
- Rôle des intervenants externes.

#### **1.3. Méthodologie générale de l'organisation administrative**

Définition et analyse des besoins en informations et en réseaux de communication des différentes fonctions et des services de l'entreprise ; élaboration des procédures : organigrammes ; conception des imprimés et autres supports de l'information ; organisation de leur circulation.

#### **1.4. Les informations traitées par l'entreprise**

Informations échangées avec des tiers et informations destinées au personnel ; procédures liées à la collecte, au traitement, à la diffusion et au stockage des informations.

### **2. Étude des fonctions et de l'organisation de l'entreprise (80 heures)**

#### **2.1. Fonction commerciale**

Étude des produits ; étude des marchés ; organisation commerciale.

#### **2.2. Fonction production**

Typologie des productions ; gestion de la production ; ordonnancement, lancement ; contrôle de qualité ; connaissance des coûts ; harmonisation production-vente.

#### **2.3. Recherche et développement**

L'entreprise et l'innovation : coût et rentabilité de la recherche ; l'influence de l'organisation administrative sur la créativité et l'innovation.

#### **2.4. Approvisionnements**

- Organisation et gestion des achats
- Gestion des stocks

#### **2.5. Personnel**

Aspects psycho-sociologiques ; recrutements, promotions, responsabilités, pouvoirs, organisation et gestion du service du personnel ; les systèmes de rémunération.

#### **2.6. Les fonctions administratives comptables et financières**

Leurs rôles face aux autres fonctions de l'entreprise. Les services administratifs comptables et financiers : organisation-coût.

### **3. Direction de l'entreprise : politique et stratégie (50 heures)**

#### **3.1. Les théories des organisations**

#### **3.2. La direction**

La fixation des objectifs et les étapes de la décision ; informations, contraintes, critères de choix, optimisation, rationalité limitée : le contrôle de l'application des décisions et des effets de celles-ci ; les actions correctrices ; remise en cause du processus, remise en cause des objectifs.

### 3.3. *Évolution des modes de direction*

Évolution de la théorie, évolution de la pratique ; applications selon la taille de l'entreprise, sa branche d'activité et l'état de l'environnement.

### 3.4. *Politiques et stratégies*

Définitions, typologies, choix, mise en œuvre, aléas, contrôle.

Utilisation des informations fournies par les différentes fonctions de l'entreprise ; les modèles de stratégie ; stratégies des firmes multinationales, stratégies des grandes entreprises, stratégies des PME.

### 3.5. *La communication dans l'entreprise*

Définition ; communication formelle et communication informelle ; communication descendante et communication ascendante ; méthodes de communication, communication orale et communi-

cation écrite ; remèdes pouvant être apportés aux difficultés de la communication.

## 4. **Diagnostic** (30 heures)

### 4.1. *Objectifs du diagnostic*

Mise en évidence des points faibles, des points forts, des déséquilibres, des influences de l'environnement.

### 4.2. *Techniques du diagnostic, phases et méthodes*

### 4.3. *Constats et propositions*

Rôles curatifs et préventifs du diagnostic ; les actions correctrices : mise en place de nouvelles stratégies, de nouveaux réseaux de communication, de nouveaux contrôles, de nouveaux organigrammes ; redéfinition des processus de décision ; attribution des responsabilités.

# Avant-propos

Pour aider les candidats, nous leur proposons une série de cinq études portant sur des thèmes qui présentent la caractéristique d'être "transversaux" et/ou "porteurs".

## Étude 1. Management

*Mots clés* : direction, qualité totale, négociation.

## Étude 2. Culture d'entreprise

*Mots clés* : identité, histoire, éthique, ethnographie, projet.

## Étude 3. Création d'entreprise

*Mots clés* : essaimage, intrapreneuriat, intrapreneurship, extrapreneuriat, LMBO/RES.

## Étude 4. Innovation

*Mots clés* : nouvelles technologies, progrès technique, changement, veille, négociation.

## Étude 5. PME

*Mots clés* : impartition, sous-traitance, partenariat.

Chacune des cinq études se présente de la façon suivante :

- *annonce du thème général et mots clés* ;
- *pistes de réflexion* : ce sont des sujets de dissertation possibles ;
- *connaissances nécessaires* : nous procédons ici sous forme de renvois aux chapitres traités dans les tomes précédents (*Organisation administrative et fonctions, Direction de l'entreprise et diagnostic*) et de références aux dossiers donnant des informations complémentaires ;
- *dossiers* ;
- *bibliographie indicative*.

Les cinq études thématiques sont suivies d'une étude de cas administrative et de conseils méthodologiques concernant les techniques de la dissertation et de l'étude de cas.

Bonne réussite !

Les auteurs



# Management

## **Direction - Qualité totale - Négociation**

### **A. PISTES DE RÉFLEXION**

- Le management participatif peut-il permettre de répondre aux défis de la concurrence internationale et à l'évolution socio-culturelle et technologique ?
- Personnalité du dirigeant et gestion de l'entreprise.
- En vous inspirant du texte ci-dessous, extrait de l'étude "Diriger autrement" réalisée en décembre 1989 par *Entreprise et Progrès*<sup>1</sup>, vous commenterez l'affirmation suivante : "la façon dont les dirigeants exercent leur pouvoir devient alors tout aussi importante que la nature même de ce pouvoir."

*"Essentiel à la pérennité de l'entreprise, le métier de dirigeant ne cesse de se complexifier.*

*Responsable de la stratégie et des résultats de l'entreprise, le dirigeant doit satisfaire à la fois les actionnaires, le personnel, les clients et les fournisseurs, respecter les contraintes légales, fiscales et réglementaires des États où l'entreprise opère, et prendre en considération une opinion publique très attentive à la vie de l'entreprise et à son rôle dans la société moderne. Ceci l'amène à devoir prendre en compte de multiples motivations et intérêts, souvent contradictoires.*

*La perte de confiance d'un seul de ces partenaires qui font la réalité de l'entreprise peut la mettre en danger : l'internationalisation accélérée des affaires, portée par l'essor des technologies de l'information, génère une concurrence telle, qu'il n'y a pratiquement plus aujourd'hui de marchés captifs sur lesquels l'entreprise peut imposer unilatéralement ses règles, et "reprendre son souffle" en cas de défaillance.*

(1) *Entreprise et Progrès*, 34, avenue Marceau, 75008 Paris (Tél. 47.20.60.42).

*Le dirigeant moderne doit considérer qu'il est au centre d'un jeu de forces sociales et économiques, dont il n'a pas toute la maîtrise, et non plus à la tête d'un système. Pour répondre aux sollicitations multiformes de son environnement, son action doit de plus en plus être guidée par le souci de mobiliser toutes les intelligences au service de la compétitivité. C'est en effet dans le management des hommes et dans l'organisation des équipes, tout autant que dans son savoir-faire technique et financier, que l'entreprise peut développer un avantage concurrentiel durable.*

*La façon dont les dirigeants exercent leur pouvoir devient alors tout aussi importante que la nature même de ce pouvoir."*

- La qualité : une démarche de management participatif.
- La qualité totale : source de compétitivité.
- La qualité totale : nouveau levier de réussite.
- Peut-on se passer de la qualité ?
- La qualité totale : une culture nouvelle ou une discipline technologique ?
- Qualité et rentabilité dans la stratégie de l'entreprise.
- Attentes des salariés et compétitivité de l'entreprise.
- Peut-on motiver au travail ?
- Commentez, sous forme d'une dissertation, cette phrase de Y.

LASFARGUES<sup>2</sup>.

*"Maîtriser la technique de négociation deviendra aussi une nécessité. Les changements, les mutations entraînent des conflits et le rôle principal du cadre sera d'animer les négociations : négociations entre les services car les mutations technologiques poussent à revoir la division du travail entre les services, négociation entre concepteur et utilisateur, négociation entre services et direction, animation des cercles de qualité ou des groupes d'expression. Beaucoup de cadres sont mal à l'aise dans les négociations. Ils doivent donc apprendre à tenir ce nouveau rôle de négociateur."*

## **B. DES CONNAISSANCES INDISPENSABLES**

- La fonction personnel (tome 1 chapitre 9).
- Les théories des organisations (tome 2 chapitre 1).
- La direction (tome 2 chapitre 2).
- L'évolution des modes de direction (tome 2 chapitre 3).
- La "qualité totale" (*cf. infra*).
- La négociation (*cf. infra*).

(2) "La panne ou la négociation", revue *Projet* n° 197, janvier 1998.

## C. DOSSIER

1. La "qualité totale"
2. La négociation

### 1. La "Qualité totale"

- Définition et évolution du concept.
- Quelques gourous de la qualité.
- Les raisons d'une démarche "qualité totale".
- Les impératifs de la démarche "qualité totale".
- Les conditions de réussite de la démarche "qualité totale".
- La structure qualité.
- Les coûts de la qualité.
- La qualité des services : une mode ?... plutôt un mode de vie.
- Qualité et compétitivité.
- Hommes et qualité dans l'entreprise.
- Services : la qualité totale se mesure partout.

#### ■ *Définition et évolution du concept*

D'après l'AFNOR (NF X 50-109, juillet 1982), la qualité désigne *"l'aptitude d'un produit ou d'un service à satisfaire les besoins — exprimés ou potentiels — des utilisateurs"*.

- L'AFNOR précise que les composantes de la qualité peuvent être notamment :
- caractéristiques et performances ;
  - fiabilité, maintenabilité, disponibilité, durabilité ;
  - sécurité d'emploi, caractère non polluant ;
  - coût global de possession (de l'acquisition à la fin de l'utilisation).

Pour certains, la qualité se limite à la simple conformité du produit aux spécifications techniques ; l'organisation qualité de l'entreprise se réduit alors à la vérification de cette conformité à travers le contrôle-qualité. C'est la *"qualité qualiticienne"*.

Un autre courant préconise l'élargissement du concept qualité dont les composantes essentielles deviennent :

- la qualité de conception des produits ;
- la qualité du processus de fabrication ;
- la qualité des approvisionnements ;



- l'examen des attentes de la clientèle ;
- la qualité des relations de travail dans l'entreprise ;
- la recherche d'un équilibre entre procédés-produits, d'une part, et climat social, d'autre part.

C'est la vision "*intégrée*" de la qualité.

Plus récemment, sous l'impulsion de K. ISHIKAWA, se développe dans les firmes nipponnes le "CWQC" (*company wide quality control*) correspondant au TQC (*total quality control*) américain : la qualité englobe, non seulement l'ensemble de l'activité de la firme, mais aussi tous ses réseaux de fournisseurs, clients, sous-traitants, filiales, etc. C'est la "*qualité totale*".

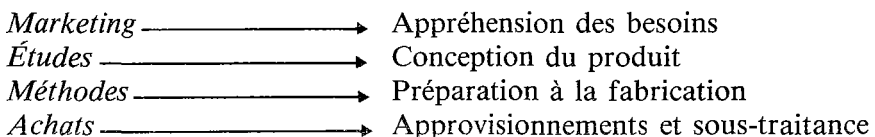
Actuellement, se développe à l'initiative de Masaaki IMAI<sup>3</sup>, la stratégie "KAIZEN" qui signifie une "*amélioration graduelle continue*". Le message de la stratégie KAISEN est qu'il ne doit pas s'écouler un seul jour sans que ne soit intervenue une amélioration quelque part dans l'entreprise.

C'est un concept qui recouvre la plupart des pratiques japonaises :

- kanban ;
- amélioration de la qualité ;
- production "juste à temps" ;
- zéro défaut ;
- activités par petits groupes ;
- relations de coopération entre dirigeants et travailleurs ;
- développement de nouveaux produits ;
- orientation vers le consommateur ;
- TQC (*total quality control*) : gestion globale de la qualité ;
- robotique ;
- cercles de qualité ;
- systèmes de suggestions ;
- automation ;
- discipline sur le lieu de travail ;
- MPT : maintenance productive totale.

La "qualité est totale" si :

- le produit ou service satisfait tous les besoins (exprimés ou non, conscients ou latents, actuels ou potentiels) de tous les utilisateurs (le consommateur final et les intermédiaires concernés, y compris les clients "internes" de l'entreprise) ;
- elle est le résultat de l'action de tous les services de l'entreprise :



(3) Masaaki IMAI, KAISEN, *La clé de la compétitivité japonaise*, Éditions Eyrolles, 1989.

<i>Fabrication</i>	→	Réalisation du produit
<i>Comptabilité-Finance</i>	→	Solvabilité, rentabilité
<i>Commercial</i>	→	Vendre et gagner la confiance du client
<i>Après-vente</i>	→	Garder la confiance du client
<i>Qualité</i>	→	Maîtriser l'ensemble du processus

— elle tend vers l'absence totale de défauts.

La notion de défauts ne doit pas se limiter aux seules "non-conformités" sur le produit : élargie, elle s'étend à tout type de dysfonctionnement sur le processus, dans sa totalité. On est alors conduit aux "cinq zéros olympiques"<sup>4</sup> :

- *zéro défaut* : faire bien du premier coup ;
- *zéro panne* : fiabilité du procédé ou du processus ;
- *zéro stock* : livraison "juste à temps" ;
- *zéro délai* : suppression des attentes ;
- *zéro papier* : simplification des procédures administratives.

L'ensemble de ces dysfonctionnements entraîne des coûts dits de non-qualité et constitue ce que le Dr FEIGENBAUM a appelé "l'usine fantôme". Les outils et techniques permettant l'analyse des dysfonctionnements des processus sont étudiés dans le tome 1 (chapitre 3, section 3 et chapitre 6, section 3).

### ■ *Quelques "gourous" de la qualité*

W.-E. DEMING, J.-M. JURAN, A.-V. FEIGENBAUM, Ph. CROSBY, K. ISHIKAWA constituent un petit groupe de spécialistes de la qualité. Le mouvement qualité a eu tendance à former des factions, chacune ayant pour centre l'un des chefs de file. Cependant, si ce que ces spécialistes enseignent diffère en substance, ces enseignements ont un noyau commun :

- toute entreprise doit s'engager totalement dans la qualité ;
- les entreprises doivent identifier leurs plus importants problèmes de qualité et la direction doit conduire l'action pour les régler ;
- dans chaque processus, les entreprises doivent s'efforcer de définir les caractéristiques significatives de qualité, pour savoir quoi changer et comment mesurer le succès de la démarche ;
- les entreprises doivent parvenir à la qualité en développant la connaissance des systèmes pour les améliorer et en faisant de la prévention plutôt qu'en réduisant les défauts par des contrôles et des retouches.

#### • *W.-E. DEMING*

Né en 1900, statisticien renommé, il est l'un des responsables du redressement de la qualité des produits japonais après la Seconde Guerre mondiale. Le "Deming's price", l'équivalent du *Nobel* pour la qualité, récompense chaque année la société qui a démontré la meilleure performance qualité.

(4) Expression due à F. PERRIN-PELLETIER.

Le message de DEMING met d'abord l'accent sur la mise en place d'une constance du but en vue de permettre une amélioration continue dans la gestion des affaires.

DEMING souligne que "*détermination et persévérance*" sont une nécessité absolue pour "*améliorer les produits et les services*". Il souligne l'importance de la "*connaissance approfondie*" et principalement la compréhension de la variation par l'utilisation de l'analyse statistique. Il souhaite que la "*mentalité rétrograde*" des chefs d'entreprise, qui vise à pousser les employés à travailler plus dur pour produire plus, évolue vers une conception donnant plus d'autorité aux salariés en matière de création de meilleurs produits pour les clients.

Il pose quatorze principes.

- “ 1. Décider d'améliorer produits et services pour le long terme, s'y tenir avec entêtement.
2. Refuser de continuer à accepter produits ou services qui ne sont pas entièrement satisfaisants ; les choses doivent changer.
3. Éliminer la notion de contrôle *a posteriori*. Inspecter produits ou services n'améliore pas leur qualité.
4. Ne pas acheter uniquement sur la base du prix affiché. Acheter au meilleur coût global pour la compagnie, pour ses clients. Pour ce faire, il est indispensable d'établir des relations privilégiées avec des fournisseurs uniques pour le long terme.
5. Améliorer sans arrêt méthodes et produits.
6. Mettre en place une formation continue efficace.
7. Remplacer supervision par direction.
8. Éliminer les obstacles à la circulation de l'information dans l'entreprise : crainte, peur, etc.
9. Éliminer les barrières entre départements, favoriser les activités inter-départementales.
10. Éliminer les slogans, les exhortations.
11. Éliminer les objectifs quantitatifs non accompagnés par une méthode.
12. Éliminer les barrières à la satisfaction du travail bien fait. Entre autres : hiérarchie verticale et évaluations qui ne sont basées que sur une connaissance superficielle des hommes.
13. Mettre en place un programme efficace d'éducation et de perfectionnement.
14. Chacun est responsable du changement.”

*Qualité Magazine*, n° 11, avril-mai 1989, AFCIQ).

• *J.-M. JURAN*

Né en 1904, responsable du département contrôle de *Bell Telephone's Hawthorne works* de 1924 à 1940, il s'installe alors comme professeur et conseil en contrôle de la qualité. Il intervient au Japon dès 1954.

Il enseigne que la qualité est une responsabilité qui incombe à la direction. Il s'efforce de faire de la qualité une discipline de gestion analogue aux finances. Selon lui :

- le contrôle de la qualité est analogue à la gestion des finances ;
- la planification de la qualité est semblable à la planification financière et budgétaire ;
- l'amélioration de la qualité est analogue à la réduction des coûts.

• **A.-V. FEIGENBAUM**

Né au début du siècle, père de la qualité chez *General Electric*, il est le premier à développer les deux concepts de "*total quality control*" et "*d'entreprise fantôme*". Il est également à l'origine de la notion de coût de la qualité.

Il pose trois principes.

1. Faire de la maîtrise de la qualité l'objectif stratégique fondamental de l'entreprise.
2. Faire en sorte que les mesures nécessaires soient prises à tous les échelons de l'entreprise, et pas seulement par le service Qualité.
3. Entretenir en permanence une motivation, un engagement et un contrôle à tous les échelons de l'entreprise.

• **Ph. CROSBY**

Né en 1926, il est responsable mondial de la qualité chez *ITT* pendant 14 ans. Consultant depuis 1979, il fonde *Philip Crosby Associates*, dont le siège se situe en Floride et qui compte trois autres campus aux États-Unis et huit hors frontières. Il promeut quatre "absolus" de gestion de la qualité relativement simples.

1. La qualité est définie comme étant la conformité aux exigences.
2. Le système de la qualité est la prévention.
3. L'attitude normale est "zéro défaut".
4. La mesure de la qualité est le coût de la non-conformité.

• **K. ISHIKAWA (1915-1989)**

Il travaille dans le cadre de la JUSE (association des ingénieurs japonais) avec DEMING et JURAN.

Selon lui, les principales techniques japonaises de résolution des problèmes ont été ce que l'on a appelé les *sept outils* (carte de Pareto, diagramme causes-effet, stratification, fiches de contrôle, histogramme, diagramme de répartition de points et cartes de contrôle de Shewart). Ces outils reprennent la presque totalité des idées de JURAN, DEMING, FEIGENBAUM et CROSBY. En bon disciple, ISHIKAWA fait la synthèse des enseignements reçus.

Cependant, il pense qu'il faut insérer ces outils dans des techniques suffisamment simples pour être enseignées à des ouvriers travaillant en usine, par d'autres ouvriers. Il est ainsi à l'origine des cercles de qualité.

Plus récemment, le Japonais Masaaki IMAI développe l'idée de l'importance de "l'amélioration continue : KAIZEN"<sup>5</sup>.

Les principaux éléments de sa thèse sont les suivants.

1. La réussite d'une organisation dépend de sa capacité à progresser plus vite que les autres. Le progrès passe par deux modes de changements : l'innovation et l'amélioration continue.
2. L'innovation consiste en des investissements importants, des ruptures, des adaptations rapides et difficiles/longues à réaliser ; il y a toujours un risque sur le résultat. L'amélioration continue est peu coûteuse en ressources et est source de résultats sans risques dont le montant est très important.
3. Les entreprises US ont privilégié un management par innovation et méprisé l'amélioration continue. Les systèmes et équipements mis en place ne changent plus et voient se dégrader immédiatement leurs performances ; le progrès devient l'affaire des chefs et des techniciens de tous ordres, le véritable outil de production de la richesse (l'atelier, le personnel, les faits sont oubliés).
4. Les Japonais, n'ayant pas de ressources après guerre, ont été contraints d'exploiter au maximum ces ressources latentes d'amélioration continue et les ont systématisées. C'est un axe stratégique majeur des firmes d'exploiter un tel gisement de progrès.
5. L'amélioration continue, c'est
  - 50 % du temps des managers,
  - le culte de la standardisation,
  - une "culture" :
    - primauté aux faits et au concret (examen permanent de la réalité) ;
    - droit à l'erreur (liberté d'en faire et de les admettre) ;
    - travail systématique par groupes transfonctionnels ;
    - une "gestion" qui privilégie l'examen du "process" à celui des résultats ;
    - la pyramide inversée supportant le client ;
  - méthodes et rigueur très fortes.
6. L'auteur remarque que ces conceptions étaient à l'honneur dans les entreprises occidentales efficaces de l'entre-deux-guerres (*cf. Ford, Michelin*) et que l'art japonais a été de les systématiser et d'en repousser les limites.

### ■ *Les raisons d'une démarche qualité totale*

Les raisons d'une démarche de la qualité ont pour origine trois constats.

*Premier constat* : d'ordre interne.

L'entreprise qui a toujours mis l'accent sur la qualité reste respectueuse de deux principes de base :

- la recherche de l'excellence ;
- le service au client.

(5) Masaaki IMAI, *KAIZEN, La clé de la compétitivité japonaise*, op. cité.

La relation entre le client et le fournisseur, fondée sur la confiance mutuelle, et cette recherche de l'excellence ont suscité leur perfectionnement, pour tenir compte de l'évolution de l'environnement, d'où le deuxième constat.

*Deuxième constat* : d'ordre externe.

Il repose sur plusieurs facteurs qui se sont manifestés dans la deuxième moitié de la décennie 1970, à savoir :

- une complexité croissante des produits et services (industrie de pointe, informatique, aéronautique) ;
- la crise économique exacerbant la concurrence internationale, donc le besoin de compétitivité des entreprises ;
- les exigences nouvelles des clients qui, face aux deux phénomènes précédents, sont plus attentifs à la valeur d'usage des produits et des services (*par exemple* : l'utilisateur final d'un système informatique n'est plus seulement le spécialiste d'un centre informatique, mais "monsieur tout le monde" derrière un terminal) ;
- l'arrivée du Japon dans les marchés occidentaux, avec une volonté de projeter une image de qualité, notamment dans le domaine des composants électroniques, industrie automobile, etc.

*Troisième constat* : le COQ (voir *infra*).

Il s'agit du Coût d'Obtention de la Qualité défini comme l'ensemble des dépenses d'évaluation (tri, test, contrôle, etc.), de prévention et de défaillance (fermeture, rejets, coûts, garantie, etc.).

L'analyse montre que, suivant les fonctions de l'entreprise, on a des évaluations entre 8 et 40 % de la valeur ajoutée par la fonction et qui sont autant de mesures de contre-performances de l'entreprise et, également, autant de gisements pour exercer des actions de qualité.

Ces trois constats ont conduit les entreprises à renouveler leur approche qualité, afin d'optimiser la cohérence de leurs actions avec leurs principes de base internes et les enjeux externes.

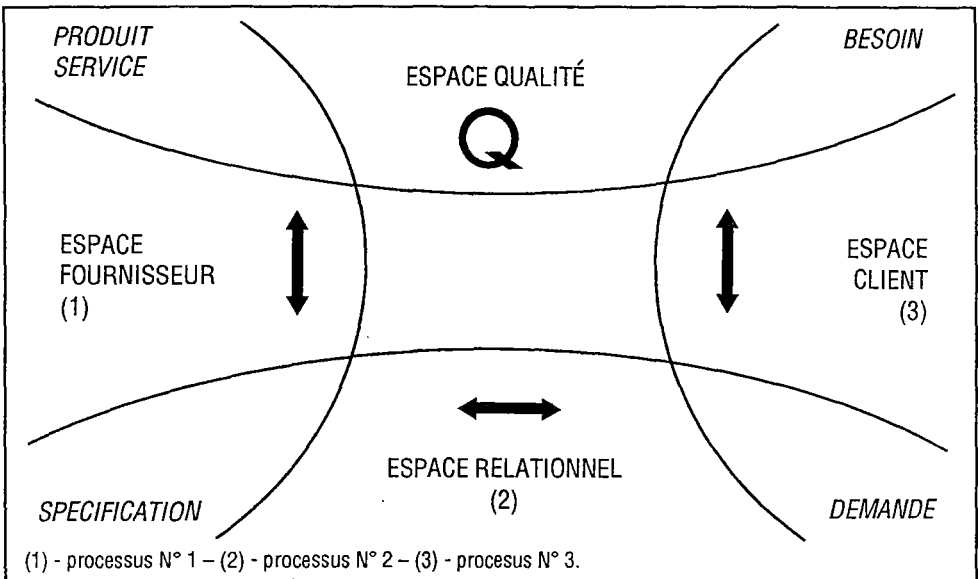
### ■ *Les impératifs de la démarche qualité totale*

Mettre en place une démarche qualité totale suppose que chaque acteur de l'entreprise applique à lui-même et à l'ensemble de ses actions les cinq impératifs de la qualité.

## 1. La conformité

Il n'est de conformité que celle qui répond au besoin du client. Cela implique d'après Gilbert STORA<sup>6</sup> que soient respectés les trois processus d'itération représentés ci-après.

(6) G. STORA, T. MONTAIGNE, *La Qualité totale dans l'entreprise*, Les Éditions d'Organisation, 1986.



Source : G. Stora, *La qualité totale dans l'entreprise*, op. cit.

### La conformité aux besoins

Le processus numéro 1 consiste à assurer l'adéquation du produit fabriqué ou du service rendu à la spécification établie par le fournisseur.

Le processus numéro 2 consiste à assurer l'adéquation de la spécification au besoin exprimé par le client.

Le processus numéro 3 consiste à assurer l'adéquation entre le besoin exprimé (ou la demande) et le besoin ressenti (ou besoin réel).

Le non-respect de ce principe peut être illustré, avec un peu d'humour, par l'illustration ci-contre.

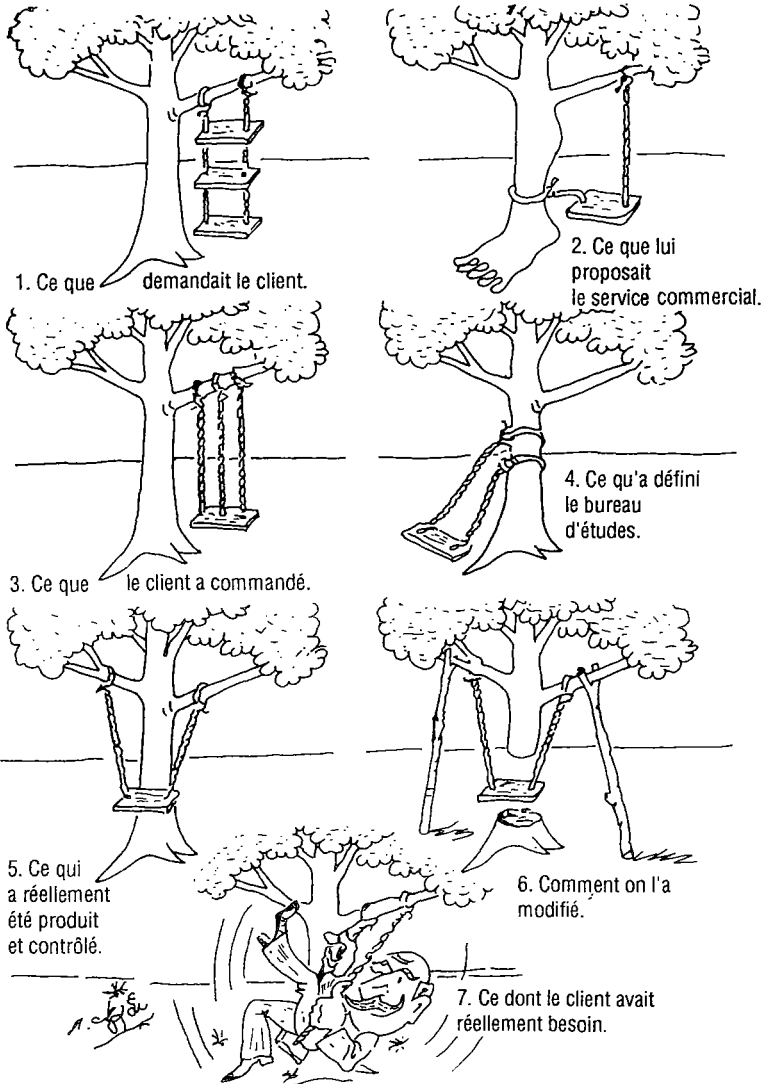
## 2. La prévention

La prévention peut être *prospective* : elle est mise en œuvre dès la conception, l'étude ou le développement et concerne aussi bien le produit que le processus ou les procédures.

Elle peut être *active* : elle consiste alors à éliminer les erreurs ou les défaillances, le plus en amont possible, dans le processus ; il s'agit de déplacer vers l'amont la détection des défauts.

## 3. La mesure

La notion la plus classique de mesure consiste, à partir du besoin exprimé par la relation client-fournisseur (cf. tome 1, page 99) et par l'acquisition des données utiles, à mesurer le taux de conformité du produit ou service réalisé par rapport au besoin exprimé. *Exemple* : en matière de paie, le besoin est que



Source : Ministère de l'Education Nationale, Enseigner la qualité.

tous les bulletins de salaire soient exacts. La qualité sera donc définie comme le pourcentage de bulletins exacts par rapport au nombre de bulletins créés. Cela s'applique également aux commandes, factures, inventaires, etc.

La mesure permet de déterminer et de constater les améliorations possibles. L'affichage des mesures constitue un excellent moyen de prise de conscience. Chacun peut ainsi connaître sa contribution au progrès.

Les Japonais ont introduit l'usage de l'unité PPM (parties par million : 1 000 PPM = 0,1 %) pour remplacer les traditionnels pourcentages occidentaux, notamment pour caractériser la qualité et la fiabilité des composants électroniques.



#### 4. L'excellence

C'est la recherche du *zéro défaut* (cf. *supra*).

Aux cinq défauts qui caractérisent la lutte contre l'usine fantôme et la construction de la maîtrise totale de la Qualité, on peut ajouter en reprenant une idée de Hervé SERIEYX la "recherche du zéro mépris" : mépris des fonctions des autres, mépris des fournisseurs et des sous-traitants, mépris pour les idées d'autrui... Plus encore que la méfiance, le mépris n'empoisonne-t-il pas l'entreprise ?

Rappelons qu'il existe trois sources principales d'erreurs :

- le manque de connaissances ;
- le "croire-savoir" ;
- le manque d'attention.

La recherche du "zéro défaut" est un long voyage qui demande beaucoup d'efforts, de temps et de ténacité, car on ne change ni les comportements ni les mentalités facilement ou avec de simples avertissements.

#### 5. La responsabilité

Dans son acception courante, la responsabilité est une obligation ou une nécessité morale, intellectuelle, de réparer une faute, de remplir un devoir, de respecter un engagement et implique l'acceptation des conséquences de la prise de décision.

La mise en place de la démarche qualité totale implique, sans doute, un important changement de comportement.

##### ■ *Les conditions de réussite de la démarche "qualité totale"*

La mise en place de la qualité totale ne pourra réussir que si certaines conditions sont respectées, notamment :

- l'engagement sans réserve de la Direction générale,
- la participation totale de l'encadrement,
- l'existence d'une démarche participative et décentralisée,
- la formation de tous à la qualité, afin qu'ils puissent agir avec méthode et efficacité,
- l'élaboration d'une charte Qualité.

##### ■ *La structure qualité*

Cette structure, fonction de la taille de l'entreprise et de son organisation, sera généralement composée d'un comité et d'une direction qualité jouant un rôle fonctionnel, et d'antennes qualité (cercles de qualité, groupes de travail) qui joueront un rôle opérationnel.

## **1. Le comité qualité**

Il comprend le Directeur général ou un représentant de la Direction générale et les principaux responsables de l'entreprise. Il est animé par le responsable qualité.

Son rôle consiste à

- approuver la politique et la stratégie qualité de la direction,
- mettre en place le programme qualité totale et les moyens nécessaires,
- suivre la bonne exécution du programme, prendre les décisions en cas de dérives ou de retards,
- reconnaître les mérites,
- arbitrer.

## **2. La direction qualité**

Cette fonction peut être assurée par une seule personne ou par le service central qualité.

Elle doit

- proposer à la Direction une politique et une stratégie qualité en accord avec le comité,
- promouvoir la qualité dans l'entreprise,
- assurer la cohérence entre les objectifs qualité et les autres objectifs de l'entreprise,
- diffuser les procédures, méthodes, techniques et outils de la gestion qualité.

Elle ne doit en aucune façon fabriquer la qualité, tâche qui reste du domaine des opérationnels, mais elle doit la promouvoir.

## **3. Les antennes qualité**

### **1. Groupe d'amélioration de la qualité (GAQ).**

Les membres du groupe sont désignés par la hiérarchie pour leurs compétences et sont chargés d'étudier, préventivement, un problème particulier ; il est dissous lorsque la solution est trouvée.

### **2. Groupe d'intervention.**

Très proche du groupe d'amélioration de la qualité, il est chargé de régler des dysfonctionnements ou des problèmes graves et urgents.

### **3. Cercles de qualité (CQ).**

Un cercle de qualité est un petit groupe permanent et homogène composé de cinq ou six volontaires appartenant à une même unité organique (atelier, bureau, service, laboratoire, réseau de vente) ou ayant des préoccupations professionnelles communes.

Animé par le plus proche responsable hiérarchique direct, et agissant en liaison avec un facilitateur, le cercle se réunit régulièrement afin d'identifier, analyser et résoudre les problèmes de son choix concernant la qualité, la sécurité, la productivité, les conditions de travail... que les membres rencontrent dans leur propre activité.

Il élabore une solution grâce à l'application d'une méthodologie très précise de résolution des problèmes en groupe incluant l'usage d'outils appropriés. Les membres du cercle soumettent cette solution pour décision aux responsables concernés et en suivent l'application et les résultats.

Les cercles de qualité ne sont pas une structure parallèle : c'est plutôt un nouveau mode de fonctionnement de la structure existante visant à la dynamiser.

Ils représentent une remise en cause des excès du système taylorien : en effet, alors que l'Homme était considéré comme un *moyen* dans l'entreprise de Taylor, il devient une *finalité* dans l'entreprise nouvelle.

Le processus de mise en place de cercles de qualité doit répondre aux caractères spécifiques de l'entreprise ; les cercles n'ont de sens et ne peuvent donner leur plein effet que si l'entreprise a mis en place une politique "Qualité".

Longtemps considérés comme une panacée, les cercles de qualité rencontrent cependant certaines limites, notamment :

- *crainte de la part des cadres intermédiaires* d'être dépossédés de leur pouvoir ; ceux-ci voient en effet, dans la mise en place des cercles de qualité, l'émergence d'une organisation parallèle (comité de coordination, facilitateurs, animateurs,... cercles eux-mêmes avec leurs règles propres) ;
- *insuffisance des articulations* entre les cercles de qualité et la gestion des ressources humaines ;
- *fragilité des programmes* des cercles de qualité due sans doute au manque de planification (budgets de fonctionnement, d'investissement bien souvent inexistantes) ;
- *difficulté pour démontrer leur efficacité*. Il semble que les cercles de qualité n'ont pas encore pénétré en profondeur les systèmes de pouvoir et de gestion des entreprises et, bien souvent, leurs plus ardents défenseurs envisagent, si ce n'est leur disparition, du moins leur transformation.

Ils présentent cependant un double avantage :

- ils sont moins perturbateurs que les groupes semi-autonomes ; ils n'entraînent, en effet, ni changement d'organisation, ni changement de structure ;
- ils ont le mérite de créer un rapport social nouveau et de faire travailler le personnel sur ses propres problèmes.

## ■ *Les coûts de la qualité*

### 1. La qualité : facteur d'économie ?

Aujourd'hui, dans une économie de marché, le profit reste encore un but pour l'entreprise, mais il devient graduellement, par contrainte, une notion de récompense et une sanction du marché. Les consommateurs ont l'embarras du

choix, les entreprises doivent apprendre non seulement à écouter les nouveaux besoins des clients, mais aussi à y répondre en réalisant un juste profit. Dans ce contexte, on découvre tous les jours des coûts inutiles... Il faut partir à la chasse de l'entreprise fantôme.

On donne souvent cet exemple démonstratif : 1 % d'erreur sur chaque opération d'un processus de 100 opérations, aboutit à 65 % de produits mauvais en fin de processus.

Attaquer l'entreprise fantôme amène à refuser le 1 % d'erreur. Trop souvent on le considère comme normal. Pourtant, à partir de ce 1 %, on aura obligatoirement rejets, retouches, remplacements, dépannage chez les clients, pertes de clientèle...

## 2. Les coûts de la qualité

Ils se composent :

- des coûts de la qualité (coûts d'obtention de la conformité : COC), c'est-à-dire des coûts entraînés par la mise en place de toutes les actions de prévention et d'évaluation ;
- des coûts de non-qualité (coût d'obtention de la non-conformité : CONC), c'est-à-dire des coûts supplémentaires entraînés par une non-réalisation correcte dès la première fois.

Les coûts totaux de la qualité seront classés en quatre catégories :

- coûts de conformité ..... COC-Prévention
- coûts de conformité ..... COC-Évaluation (mesures)
- coûts de non-conformité internes ... CONC-I
- coûts de non-conformité externes ... CONC-E

### *Les coûts de prévention*

Ils représentent un investissement volontaire pour l'entreprise afin de prévenir les défauts et les erreurs. Exemples :

- liaison avec le client ;
- conception et planification des contrôles ;
- maintenance préventive des matériels ;
- étude de la garantie du produit ;
- programme de formation qualité ;
- gestion de la formation qualité, etc.

### *Les coûts d'évaluation ou de contrôle*

Ils représentent, pour l'entreprise, un investissement volontaire (ou imposé par les donneurs d'ordre). Exemples :

- évaluation des prototypes, nouveaux matériaux, procédés ;

- contrôle de réception des matériaux ;
- énergie, équipements, locaux, matériaux, fournitures... nécessaires pour les contrôles, évaluation des produits concurrents ;
- enquête de satisfaction clientèle, etc.

#### *Les coûts de non-conformité internes (défaillances)*

Ils représentent une perte volontaire et, la plupart du temps, cachée dans l'entreprise.

Ils sont constatés avant livraison aux clients internes ou externes. *Exemples :*

- analyse des défauts ;
- retouches ;
- rebuts ;
- coûts de modification du produit ;
- délais non tenus ;
- surfaces excessives ;
- heures supplémentaires ;
- accidents du travail ;
- pertes de clients (produits non disponibles par exemple), etc.

#### *Les coûts de non-conformité externes*

Ceux-ci sont constatés *après livraison* aux clients internes ou externes.

*Exemples :*

- rappel des produits défectueux ;
- dépannage après installation ;
- pièces de rechange ;
- retards de paiement ;
- procès/pénalités ;
- pertes de clients (mécontents).

Le coût total de la qualité ne peut pas être évalué de façon très précise et très complète mais, pour être utile, il doit être évalué de façon identique dans le temps afin de permettre la comparaison des résultats au cours de périodes successives (une évaluation par an est généralement suffisante).

Le calcul du coût total de la qualité permet de

- *sensibiliser la Direction générale* en mettant en évidence la réserve de compétitivité ou de profitabilité dont dispose l'entreprise ; les actions qualité sont alors le moyen d'extraire ces réserves,
- *mobiliser l'ensemble du personnel* sur le thème de la qualité en employant le langage des chiffres,
- *choisir les priorités*, c'est-à-dire identifier les situations les plus graves, définir les objectifs, décider des actions à mener,
- *informer chaque membre du personnel* que le "mouvement qualité" est dans la bonne voie et qu'il améliore la compétitivité.

## ■ *La qualité des services : une mode ?... plutôt un mode de vie*

C'est ce qu'explique Claude ABRAHAM, Président de la *Compagnie Générale Maritime* et Président du groupe *CGMF*.

### Document

Extrait de *Qualité Magazine*, octobre/novembre 1989.

- La démarche qualité lancée en 1986 à la *CGM* avait deux objectifs :
  - *le premier était d'ordre économique* : l'amélioration de la qualité des prestations internes et externes de la *CGM* devait lui permettre de communiquer à ses clients une excellente image favorisant le développement de son impact commercial, tout en maîtrisant mieux ses coûts. Cet objectif est d'autant plus important que la *CGM* opère dans un secteur hyper-concurrentiel ;
  - *le second était d'ordre humain* : il visait, par des méthodes participatives, à associer et à motiver les hommes et femmes de la *CGM* et à développer la communication entre eux.
- Deux principes ont été posés :
  - une mise en place très lente, sans précipitation,
  - basée sur le volontariat.

- Les obstacles rencontrés

*“Les principaux freins sont humains et sont dus au fait que tous mes cadres n'ont pas forcément les mêmes psychologies et les mêmes urgences. Du coup, le programme s'est développé plus vite dans certaines branches de la Compagnie que dans d'autres. Mais il n'y a pas eu de véritables blocages. La seule consigne était que l'on n'avait pas le droit d'échouer. Nous avons lancé un petit nombre de groupes, dépensé beaucoup d'argent en temps et en formation, et je me suis, dès le début, personnellement impliqué — tout le monde sait que cet élément est une condition de la réussite...”*

- Les résultats

*“Certains clients nous disent aujourd'hui qu'ils sont prêts à payer nos services plus cher. Ce qui était totalement impossible autrefois. Nous savons que dans notre métier la qualité peut se payer pour certains clients jusqu'à 5 à 10 % du prix de vente. Certes, il y a bien sûr encore du chemin à faire.*

*En outre, il n'y a jamais de rythme de croisière en matière de qualité de service. Il va donc falloir mettre en place des méthodes pour que la flamme ne s'éteigne pas...”*

*“... Il faut réamorcer la pompe en restant à la recherche de tous nos dysfonctionnements ; en étant capable d'arrêter ici un cercle en sommeil pour, là, en réveiller un autre. Mais je ne veux pas fabriquer dans cette maison des fonctionnaires de la qualité. La qualité, c'est un mode d'être, un mode de vie.”*

## ■ *Qualité et compétitivité*

Lors du 7<sup>e</sup> congrès de l'*AFCIQ*, en novembre 1985, Valère CANTARELLI, Président de l'*AFCIQ*, prononça une conférence dont sont extraits les textes suivants.

(7) *Qualité Magazine*, numéro octobre/novembre 1989. *AFCIQ*, Tour Europe, Cedex 07, 92049 Paris-La Défense.

## Document

### L'économie de la qualité

Lorsque les méthodologies du contrôle statistique furent introduites en Europe par l'Agence pour la Productivité en 1950, l'objectif visé était la chasse aux rebuts appelés "l'or dans la mine".

Aujourd'hui encore, l'un des bénéfices retirés de la qualité reste le gain résultant de la non-qualité.

L'enquête nationale, faite en France l'année dernière, évalue à 200 milliards de francs annuels le coût de la non-qualité, alors que de nombreux experts pensent que cette valeur est sous-estimée. Dans les entreprises, les calculs effectués, à l'aide de procédures précises, peuvent atteindre jusqu'à 30 % du chiffre d'affaires pour des sociétés aux noms prestigieux et réputées pour la qualité du produit ou du service final au client.

*Il n'est donc pas suffisant de réaliser la qualité sans se préoccuper des conditions pour l'atteindre.*

La gestion moderne d'une entreprise doit donc donner une large place à l'examen des coûts de non-qualité si elle veut éliminer les causes d'écarts entre l'exigence du produit et les moyens mis en œuvre pour l'obtenir. Le faire-bien "du premier coup" signifie la mise en œuvre de dessins de conception réalisables aisément, des moyens en machines adaptées aux tolérances nécessaires des matériaux ou pièces achetés, parfaitement conformes aux procédés de montage, une responsabilisation et formation de la main-d'œuvre.

Nous voyons qu'après 40 années passées, l'exigence en qualité du marché a évolué suivant un accroissement linéaire, alors que les coûts ont eu la tendance d'une évolution exponentielle. Les progrès indéniables des technologies de production n'ont pas pu compenser la demande en progrès qualitatifs.

L'investissement en recherche appliquée en hommes, machines et savoir sera facilement payé par l'élimination des coûts d'inadaptation de l'outil de production à sortir sans rebuts, ni retouches, ni reprises, un produit vendable. Pourquoi nous retrouvons-nous aujourd'hui avec une "mine" plus fournie en or, malgré 40 ans d'extraction ? Ce fait résulte d'une gestion économique de l'entreprise favorisant toujours le *court terme* dans le domaine de l'investissement.

J'ai été frappé d'une réponse qui m'a été fournie par le P.D.G. d'une entreprise japonaise établie aux États-Unis. À notre demande du temps de retour d'un investissement qualité, il nous a confirmé que cet indice n'était pas utilisé dans son entreprise puisque la qualité n'est que du *long terme*. Le manque de culture qualité des responsables financiers constitue un handicap occidental alors qu'il est un atout dans l'approche japonaise.

Une source importante d'économies réside dans l'apport que la qualité amène à la réduction des stocks. Aux taux de loyer de l'argent, l'économie réalisable pour l'entreprise peut être estimée à plus de 1 % du chiffre d'affaires.

La gestion industrielle, évitant les stocks à tous les stades, de l'entrée des matériaux à la sortie des produits finis, nécessite une performance qualité similaire à celle décrite plus haut pour l'élimination des coûts de non-qualité. Si vous alimentez la chaîne de production au fur et à mesure des nécessités, sans stocks à l'intérieur de l'entreprise et le long des chaînes, vous devez recevoir des pièces toutes au niveau de qualité nécessaire et ne pas générer des rebuts ou des retouches dans la fabrication des produits.

Le contrôle de réception devient un concept périmé d'assurance qualité. La maîtrise du processus productif, ajoutée à la responsabilisation du personnel des usines de production sont à nouveau des conditions nécessaires à la gestion industrielle moderne (JIT pour les Américains).

*On peut donc dire que Qualité et Gestion industrielle représentent un même combat.*

Dans des produits diversifiés, fabriqués sur une même chaîne de montage (je pense en particulier à l'automobile), la création d'un flux continu de production va amener la sortie dans l'ordre d'entrée du produit qui répond à la demande du client. Nous aboutissons, à nouveau, à la réduction du stock de produits finis, une gestion des commandes plus rapide, une satisfaction de la demande commerciale réelle.

## **Mutation sociologique**

La maîtrise des processus productifs implique une participation et une responsabilisation des hommes sans laquelle tout objectif technique sera voué à l'échec.

L'atout décisif des années 90 réside dans le rapport de l'Homme et de l'Entreprise, à une mobilisation de toutes les ressources humaines, à leur capacité d'innovation et à leur créativité.

La prise en charge de la qualité du produit par l'homme, qui est chargé de le réaliser, est la phase ultime du processus de mutation.

Aux stades du management de l'entreprise, les hommes doivent apprendre à travailler en groupe. La pratique des groupes multifonctionnels, pour la résolution des problèmes, fait éclater une structure d'entreprise verticalisée, au profit d'un fonctionnement horizontal propice, comme nous l'avons dit plus haut, à la participation et à l'apport plus intenses de l'ensemble des acteurs concernés.

Cet entraînement au travail de groupe, à la décentralisation des responsabilités peut se réaliser à travers la formation à la gestion de la qualité. Son caractère de formation de masse permet une diffusion généralisée de cette pratique indispensable à l'avancée de la qualité.

Des expériences multiples se réalisent dans ce domaine, en particulier grâce à l'utilisation du programme vidéo-cassette du Dr JURAN. On arrive, à travers le traitement d'un projet d'usine, à allier la formation à la gestion de la qualité avec la formation au travail de groupe et avec la responsabilisation de tous les secteurs de l'entreprise à ses objectifs qualitatifs.

Lorsque l'on aborde le groupe des hommes de la maîtrise d'atelier et des services d'usine, ils doivent, eux aussi, concevoir leur rôle d'une manière nouvelle. Avec les hommes qu'ils dirigent, ils prendront en charge la qualité au même titre que l'acte productif.

Le même type de formation leur est nécessaire :

- connaissance d'outils statistiques simples qui permettent le suivi et la correction des moyens de production ;
- travail en groupe pour l'animation de groupes de progrès qualité avec la participation d'ouvriers ;
- prise en charge de l'auto-contrôle aux lieux et place de l'inspection traditionnelle.

On arrive ainsi à faire de l'ouvrier sur chaîne un maillon actif dans la chaîne d'assurance qualité.

L'auto-contrôle ne doit pas être considéré comme un transfert d'une mission d'inspection vers l'ouvrier de production. Il est en réalité l'étape ultime de la maîtrise de la qualité de réalisation. L'ouvrier prend en charge la qualité de son propre acte de fabricant ainsi que la correction des déviations du processus de fabrication.

Le travail du contrôle est supprimé pour faire place à un audit qualité qui s'assure que les décisions des ouvriers se concrétisent par une bonne maîtrise du résultat qualité sur le produit.

Dans le cas particulier d'une chaîne de montage, où le facteur humain s'avère souvent prépondérant, le découpage en unités de base n'excédant pas 20 à 30 personnes constitue une série de cellules de production gérées de manière autonome. La réparti-



tion des tâches de chacun, le respect des temps et des spécifications constituent les objectifs permanents du groupe et dont ils répondent. L'opérateur doit être éduqué de manière à agir immédiatement sur le moyen, s'il est en cause, sur les pièces, si elles sont mauvaises, sur la reprise de son geste opératoire, s'il ne l'a pas correctement réalisé.

Pour poursuivre sur cet exemple de responsabilisation de l'ouvrier, il est possible, avec ce type d'organisation, de créer à l'échelon de plusieurs unités de base, des *groupes de progrès* qui permettront la participation active des ouvriers à l'étude et à la résolution des problèmes de qualité, d'adaptation des moyens, d'amélioration des conditions de travail, etc.

Une telle démarche nécessite que toute l'entreprise, à travers sa hiérarchie, fasse redescendre la connaissance et la volonté de prise en charge de la qualité dans tout le corps actif de la société. Il correspond, comme nous l'avons souligné à plusieurs reprises, à un énorme effort de formation, de sensibilisation, d'information, de communication qui déclenche, chez chaque individu, une volonté de responsabilisation envers l'entreprise.

En contrepartie, cette dernière devra veiller à ce que l'intérêt du travail soit accru, que s'élaborent des politiques d'appréciation des résultats obtenus, des rémunérations, de la promotion et de la concertation.

*C'est un vaste projet d'entreprise dont la qualité devient le vecteur principal de changement.*

## Conclusion

Le monde est confronté à la troisième révolution industrielle.

La réponse se trouve dans la compétitivité par la qualité. Elle passe avant tout par l'Entreprise et exige l'apport de tous ses membres, en premier lieu du Directeur général, suivi de tout le corps de Direction. Elle doit se réaliser par une mutation dans les domaines de la recherche et de l'étude des produits, dans la maîtrise des procédés de fabrication, dans la participation et l'utilisation des forces créatives qui existent dans chaque individu de notre Société.

Les efforts requis sont de difficultés inégales. Les mutations technologiques seront plus facilement surmontées que celles qui nécessitent un changement des mentalités, des structures établies ou des contraintes sociales.

**Toutes font cependant appel à l'homme, et c'est lui, et lui seul, qui sera l'atout décisif pour vaincre le combat pour l'avenir et l'espoir.**

## ■ *Hommes et qualité dans l'entreprise*

### Document

Extrait de l'article de Georges ROQUES, Président-Directeur Général de *Kodak-Pathé*, (paru dans *Humanisme et Entreprise*, numéro 163, août 1987).

Les trois termes du titre ci-dessus sont monnaie courante du vocabulaire actuel, mais leur association n'en traduit pas moins une évidence que personne ne songerait aujourd'hui à nier, à savoir qu'il ne saurait y avoir d'entreprise performante sans des salariés qui ne soient animés par l'esprit de qualité. C'est à l'heure actuelle une question de survie. Cette affirmation n'a rien d'excessif, comme en témoigne la concurrence féroce à laquelle nos entreprises sont de nos jours confrontées sur un marché mondial qui rend désormais dérisoire toute velléité de recours à un quelconque protectionnisme hexagonal auquel certains étatistes se raccrochent encore. Dans un climat

de véritable guerre économique qui ne cesse de s'intensifier, il ne s'agit pas de se battre uniquement avec ses propres produits, mais de se lancer résolument à la conquête des marchés extérieurs et des nouvelles opportunités qui s'y trouvent. Dans ce combat permanent pour la compétitivité, le maître-mot est devenu *Qualité*. A l'évocation de ce mot, inutile d'épiloguer sur les performances du Japon qui, déjà détenteur de 10 % des richesses du monde, pourrait bien augmenter cette part de deux points d'ici l'An 2000.

Cependant, parler en France dans l'entreprise de la qualité comme du nerf de la guerre est un discours qui ne date que de quelques années. En effet, nous n'étions pas à l'écoute quand certains professeurs américains s'en sont ouverts aux Japonais dans les années 50. Ainsi, jusqu'à une époque relativement récente, la qualité s'adressait plus aux produits vendus qu'aux hommes qui travaillaient dans l'entreprise. Alors que le monde du travail se résumait dans le passé à une relation capital-travail, ou encore patrons-exécutants, la nouvelle marche vers la qualité prend en compte l'intelligence, la compétence et la responsabilité comme des valeurs essentielles pour la réussite économique, mais aussi pour l'épanouissement des hommes qui doivent donc devenir "acteurs" dans la vie de l'entreprise, dans toutes les acceptions du terme ; ils sont, pour ainsi dire, tous "managers", chacun à son niveau : la finalité du travail qui, auparavant, se résumait au gagne-pain, doit de plus en plus évoluer vers la réalisation de soi grâce, notamment, au sens de la responsabilité de chaque individu.

L'opinion commence à reconnaître la nécessité économique et humaine de l'entreprise qui doit donc aller au-devant de cette évolution. Il faut que tous s'engagent dans une véritable mutation culturelle de façon à réduire progressivement la dialectique capital-travail qui, en engendrant continuellement des conflits idéologiques ou sociaux, entrave la marche vers la prospérité économique et le progrès social.

### **Les conséquences pour le management**

Après les bouleversements de tous ordres de la dernière décennie, c'est la prise de conscience que l'entreprise doit s'adapter ou disparaître. Dans le contexte actuel de lutte permanente, il ne s'agit pas pour chaque entreprise d'éliminer les adversaires ou concurrents, mais de gagner sa vie par des conquêtes sur les créneaux de marché où elle opère. Au péril de son existence, aucune entreprise ne peut se dérober ni aux changements, ni aux adaptations, qu'il s'agisse de réorganisation, de redéploiement, de diversification. Le manager est donc conduit à recenser les atouts et les faiblesses de l'entreprise pour mieux définir sa vocation et sa finalité, et ainsi mieux mobiliser ses forces sur les enjeux de l'avenir.

### **La qualité garante de la cohérence et de la cohésion**

Que la qualité puisse et doive jouer un rôle déterminant dans cette mobilisation de toutes les forces de l'entreprise, c'est de prime abord le constat du marché : le chiffre d'affaires et le profit sont aujourd'hui directement fonction de la qualité — performance et fiabilité — des produits vendus et des services fournis plutôt que de leur nature.

Longtemps confinée dans les services techniques et spécialisés de la production, la qualité s'est affirmée progressivement comme le critère suprême dans tout le cycle industriel jusqu'à l'utilisation finale. Ainsi, la qualité s'impose aujourd'hui aussi bien dans les processus de conception, de fabrication, de distribution et de service à la clientèle que dans la logistique interne de l'organisation.

Cependant, à tous ces différents stades, la qualité ne peut produire ses effets que grâce aux hommes et à travers eux. Elle postule et démontre en même temps la primauté des individus par rapport à toutes les autres ressources de l'entreprise, que ce

soient le portefeuille des produits, la clientèle, les installations, les acquis technologiques, les programmes de recherches et les brevets ou les ressources financières.

La qualité de l'homme au travail est donc un moyen pour assurer la qualité des produits et services, quels qu'ils soient, et la diffuser partout dans l'entreprise. La qualité se définit donc comme une valeur et un principe d'action, c'est-à-dire qu'elle n'est ni technique, ni outil, ni méthode de gestion, mais plutôt une façon d'être, de se comporter, de s'organiser, d'agir dans le contexte socio-économique de l'entreprise. La qualité et les hommes participent de la même essence, et c'est pour cette raison que l'entreprise est amenée à rechercher une nouvelle cohérence et une nouvelle cohésion en reformulant ses objectifs et ses finalités pour témoigner de sa capacité d'adaptation, de sa volonté de survie et de son désir de croissance.

Le développement dans l'entreprise de cette notion élargie de la qualité, où l'Homme joue le rôle principal, ne peut s'accomplir que par la recherche continue de la qualité totale, plus communément désignée par les pionniers sous le sigle TQC (*Total Quality Control*). Il s'agit, dans la pratique, d'une dynamique de la qualité qui fait coexister simultanément deux types de gestion de la qualité qu'on peut qualifier respectivement de "descendante" (*top down*) et de "montante" (*bottom up*).

a) Une gestion "descendante" permet à l'organisation tout entière, par la volonté farouche et active de la Direction, de mettre en marche et de développer un processus continu d'amélioration de la qualité dans tous les secteurs, assorti des moyens nécessaires à la mise en œuvre de cette politique.

Dans la démarche "descendante", la Direction générale doit commencer par reformuler les finalités de l'organisation. On peut ici citer à titre d'exemple la pratique de notre société mère *Eastman Kodak* qui, comme beaucoup d'autres grandes entreprises mondiales, s'est engagée résolument dans cette recherche continue de la qualité totale. La déclaration de finalité de la société *Eastman Kodak* est d'être au tout premier plan pour la qualité de ses produits et services, en stipulant que la qualité se jugera par la capacité de l'entreprise à aller au-devant des besoins de la clientèle et à lui donner satisfaction. Pour cela, un plan annuel d'amélioration de la qualité a été lancé dans tous les secteurs d'activité, concernant aussi bien les services internes que les produits et services vendus et utilisés à l'extérieur. Des principes d'action ont été précisés, portant sur les moyens et les méthodes, et ils constituent le corps d'une politique officielle sur la qualité comportant des schémas précis pour sa mise en application.

b) Une gestion "montante" qui, en mobilisant les ressources de tous sur le terrain, permet de catalyser et de fédérer toutes les initiatives de progrès.

La démarche "montante" a trouvé sa meilleure concrétisation dans les cercles de qualité : celle-ci s'étant affirmée comme critère suprême de compétitivité sur le marché, il est normal que les entreprises aient commencé par l'introduire dans le fonctionnement des ateliers de production, lieux privilégiés de la chasse quotidienne à la productivité. Impulsé par l'exemple japonais, le mouvement des cercles de qualité ou groupes de progrès a amplement justifié par les résultats obtenus les espoirs que l'entreprise a mis en eux depuis cinq ans pour mesurer son renouveau. Le succès même des cercles, en renouvelant la relation Homme-Entreprise, a donné un élan irrésistible qui pousse l'entreprise à devenir elle-même un grand cercle en faisant régner l'esprit de qualité dans tous les rouages de l'organisation.

L'objectif de progrès que s'assigne l'entreprise dans cette vision élargie de la qualité exige que chacun, dans son travail individuel comme dans sa participation à l'activité de son atelier, de son bureau, de son département ou de sa direction, accorde la primauté à la qualité. Comme les cercles de qualité en témoignent, chacun doit et peut apprendre une nouvelle façon de vivre sa vie professionnelle, fournir un travail irréprochable et en attendre autant des autres.

## **Des hommes de qualité pour une entreprise de qualité**

L'approche globale de la qualité permet de mieux exprimer les finalités de l'entreprise que l'on a trop souvent laissé subsister sous forme de postulats tacites :

- des produits et services de qualité pour la satisfaction des clients et utilisateurs ;
- un management de qualité pour le bon fonctionnement de l'organisation et la satisfaction du personnel ;
- des résultats de qualité pour la satisfaction des investisseurs et des épargnants ;
- une réputation de qualité pour la bonne image de l'entreprise dans l'opinion publique et sa contribution à la prospérité nationale.

Cependant, pour atteindre de tels objectifs, il faut que soient réunis pour l'ensemble du personnel les conditions et les moyens d'une véritable dynamique de la qualité dont les composantes doivent inclure la qualité du professionnalisme, de la compétence, de la motivation, et de l'ambition de chacun, ainsi que la qualité des attitudes, du comportement et de la communication entre les individus.

## **Vers un renouvellement de la culture de l'entreprise**

La qualité étant d'abord, nous l'avons vu, un fait nouveau et un état d'esprit<sup>8</sup> avant de devenir un principe d'organisation, le manager doit tenir un discours plus explicite et plus motivant sur ce qu'on appelle le projet de l'entreprise, en faisant référence aux valeurs et aux principes d'action au nom desquels les hommes sont appelés à se mobiliser.

Le regain de faveur dont jouissent actuellement en France les entreprises dans l'opinion doit contribuer à cette transformation des mentalités sur le lieu du travail que l'esprit de qualité est en train de susciter, encourageant ainsi le renouveau de la culture de l'entreprise, ou peut-être même le créant dans certains cas.

Cette culture de l'entreprise, ce n'est en somme que la redécouverte de certaines valeurs fondamentales, telles que la liberté d'entreprendre, la liberté d'initiative, la liberté d'être vraiment responsable. Cependant, cette découverte ne vaudra que par sa durée, voire sa permanence, et pour cela elle doit participer d'une évolution culturelle plus large de l'ensemble de la société française. Sinon, cette porte entrouverte sur les perspectives d'une meilleure vie en commun entre les différents partenaires de la collectivité se refermerait aussitôt et pour longtemps.

### **■ Services : la qualité totale se mesure partout**

#### **Document**

Extrait de *Qualité-Magazine*, numéro 3, 1987, "Mesurer la qualité", par G. FATZER, directeur attaché Qualité, services techniques *IBM France* et G. STORA, ingénieur conseil.

#### **Typologie de la mesure de la qualité**

L'expérience de quelques années de pratique de la qualité totale dans toutes les fonctions de l'entreprise nous conduit à une classification à trois niveaux de la mesure de la qualité (tableau ci-après).

(8) *La Passion de l'excellence*, de Thomas PETERS et Nancy AUSTIN, Interéditions, 1985, pp. 121-126.

<b>INDICATEURS QUALITÉ</b>	
<b>Client</b> (Enquêtes de satisfaction)	Indice d'insatisfaction Taux de réponses défavorables ou favorables
<b>Produit/Service</b>	Indicateur de conformité ou de non-conformité à des références
<b>Processus</b>	Indicateur de dysfonctionnement

Tableau 1

### **Indice de satisfaction de clients.**

La satisfaction du client est la finalité de la qualité. Lorsqu'il est difficile de définir, en termes quantitatifs, le besoin réel du client, ou bien lorsqu'il y a doute sur l'adéquation entre le besoin réel du client et son besoin exprimé, on procède à des enquêtes de satisfaction clients.

L'utilisation de questions fermées (très bien, bien, moyen, mal, très mal, par exemple) permet de mesurer le taux de réponses favorables (TB et B, sur total des réponses) ou le taux de réponses défavorables (mal, très mal, sur total des réponses).

On peut agréger les réponses à plusieurs questions et avoir des indices composites. On doit en outre susciter les commentaires écrits.

L'intérêt de ces enquêtes est de pouvoir déceler des zones d'insatisfactions nouvelles ou bien des tendances à l'amélioration ou à la dégradation et d'en tirer des conclusions quant aux origines ou aux causes.

### **Indicateur de conformité de produits ou services.**

Il n'y a pas de client sans produit/service. Tout document de référence, spécification, manuel de procédures, contrat clients-fournisseurs permet de mesurer un niveau de conformité par une acquisition de données appropriées. Lorsqu'il s'agit de produits et services, nous pensons que la relation client-fournisseur (RCF) peut servir de base à un document de référence permettant de mesurer la qualité. Ceci est valable pour beaucoup de RCF internes à l'entreprise et qui ne sont souvent pas prises en compte.

Toutes les mesures de qualité issues de RCF internes conduisent au décloisonnement de l'entreprise et à la réduction des conflits internes au profit de relations plus consensuelles.

### **Indicateur de dysfonctionnements de processus.**

Il n'y a pas de produit ou service sans processus et vice versa. Nous sommes, du fait de la complexité croissante des produits, des services et de leurs processus associés, conduits à considérer qu'on ne peut plus garantir économiquement la qualité de ceux-ci sans assurer préalablement la qualité des processus qui les réalisent.

Il est clair que l'usure d'un outil de décolletage dégrade la qualité d'une production de vis et des écrous, produits finaux de l'opération de décolletage. La qualité du processus est donc condition nécessaire mais non suffisante à la maîtrise de la qualité du produit final.

Il en est de même pour un processus facturation qui produit des factures ou un processus paie qui génère des paiements. On mesurera les dysfonctionnements de processus par des niveaux de défauts, de pannes, de rejets, d'erreurs, etc.

Ces trois types de mesure de la qualité ont deux caractéristiques communes :

- Ils sont tous trois complémentaires et permettent "ensemble" d'atteindre l'objectif ultime de la qualité. Aucun d'entre eux, vu la complexité d'aujourd'hui, n'est suffisant à lui tout seul pour maîtriser la qualité.
- Ils peuvent tous les trois tendre idéalement vers zéro ou cent pour cent (zéro défaut, ou excellence).

En ceci, ils se distinguent des indicateurs d'activité ou de performance/productivité qui idéalement doivent rester finis (cf. exemples, tableau 2).

INDICATEUR D'ACTIVITÉ	INDICATEUR DE QUALITÉ
Niveau inventaire	Niveau surinventaire
Nombre de transactions au terminal	Taux de transactions erronées ou à refaire
Distance parcourue par service après-vente	Taux de trajets à refaire
Nombre d'appels téléphoniques reçus	Taux d'appels téléphoniques reçus non traités dans un temps prescrit

Tableau 2

### Caractéristiques d'un indicateur qualité

Les indicateurs qualité doivent être simples, pertinents, utiles, reproductibles et fiables. Ils peuvent être élémentaires ou agrégés, ils peuvent être critiques.

#### Simplicité.

Toute mesure ne peut être simple, mais la simplicité doit être un objectif constant. La simplicité de la mesure peut être caractérisée par la capacité de décrire le phénomène ou l'effet mesuré de façon peu coûteuse, dans un temps court, d'être mise en place et exécutée avec des ressources minimales, d'être facilement compréhensible par l'utilisateur. Toute mesure qui nécessite des équipements complexes, des étalonnages longs et coûteux, des temps de mesure longs, va à l'encontre du but recherché. Ceci est d'autant plus vrai dans le domaine du tertiaire où le concept de la qualité totale ne fait que démarrer.

Dans un magasin ou un entrepôt, on peut mesurer facilement le taux de disponibilité d'un article (quantité servie/quantité demandée).

On peut mesurer un fournisseur ou un sous-traitant par son aptitude à répondre aux commandes d'un client dans un temps donné :

$$R = \frac{\text{Nb d'unités livrables à terme}}{\text{Nb d'unités demandées}} ;$$

$$S = \frac{\text{Nb d'unités livrées}}{\text{Nb d'unités promises}} .$$

Comme on peut le voir, ces mesures éminemment simples et faisant intervenir des méthodes courantes, mesure de temps, mesure de distances, mesure de quantités, permettent de caractériser aisément un processus tertiaire.

#### Pertinence.

La pertinence d'une mesure peut être définie comme l'aptitude de la mesure à décrire complètement le phénomène ou l'effet.

Il est souvent difficile de caractériser cette pertinence ; nous proposons la méthode qui consiste à analyser les cas de non-pertinence. Voici deux exemples.

• *Fiabilité des équipements* : la mesure qui vient à l'esprit est le temps moyen entre deux pannes (TMEP). Un TMEP élevé peut tout simplement indiquer qu'il y a de fortes variations de charge dans l'atelier. Un équipement peut refléter un TMEP raisonnable tout en ne tenant pas la production voulue (cas où le temps de fonctionnement

est mesuré par le temps où l'équipement est sous tension sans pour autant être opérationnel (temps de réglage, d'étalonnage, etc.)

La mesure de pertinence qui peut alors convenir est le nombre d'objets ou de lots d'objets traités entre deux pannes ; celui-ci doit être éventuellement rapporté au taux d'utilisation par rapport à un service de référence (par exemple : 5 jours, 2 équipes).

• *Qualité de la facturation* : une facture inexacte induit un certain nombre de dysfonctionnements soit chez le client, soit chez le fournisseur ou chez les deux. Mais, l'exactitude d'une facture n'est qu'un élément de la mesure. Une facture doit non seulement être exacte, elle doit être positionnée correctement dans le temps, le plus près possible de la mise en jouissance du produit ou du service, ou conformément aux termes d'un contrat. Elle doit être exhaustive mais ne contenir que les éléments nécessaires et suffisants, références, prix unitaires, quantités, décomposition des coûts, etc. ; elle doit enfin être facilement compréhensible et vérifiable par la personne qui décide du paiement (cas de la facturation d'ensembles complexes).

### **Éléментарité/Agrégarité.**

*Une mesure peut être élémentaire* dans le cas où elle représente un effet simple. Elle est essentielle pour suivre le déroulement d'une opération ou l'amélioration d'une tâche, qu'elle soit du type secondaire (serrer les vis d'un assemblage) ou tertiaire (paiement d'une commande).

*Une mesure peut être agrégataire* dans le sens où elle représente un ensemble de phénomènes simples ou encore la combinaison de plusieurs mesures en une seule par combinaison suivant une loi préétablie, de préférence simple.

Le test final sur une ligne de fabrication de semi-conducteurs est essentiellement une série de mesures indiquant si la pièce satisfait les conditions du cahier des charges électriques ; cette mesure est représentative du procédé global semi-conducteur qui peut facilement comprendre quelques centaines d'étapes de procédés ; c'est donc une mesure globale d'un procédé de type linéaire ayant de nombreuses étapes qui permet l'acceptation ou le rejet d'une pièce.

Le deuxième type de mesure agrégataire est représenté par la combinaison des mesures élémentaires. En reprenant le cas de la ligne semi-conducteurs, le rendement final "procédé" est représenté par le produit des rendements aux étapes élémentaires, soit :  $\mu = \mu_a + \mu_c$ , chaque rendement élémentaire mesurant le taux de rejet à l'opération considérée.

Dans le cadre du domaine tertiaire, on peut indiquer l'exemple d'une enquête d'opinion. Admettons que l'enquête comporte une centaine de questions qui peuvent se regrouper en une demi-douzaine de sujets principaux ; chaque question sera évaluée suivant un code de réponses *Très bon, Bon, Mauvais, Très mauvais, Sans avis*, permettant d'évaluer sur une population un taux de satisfaction ou d'insatisfaction.

Admettons encore qu'une dizaine de questions de l'enquête compose un sous-groupe intitulé "Qualité" ; en calculant par exemple la moyenne arithmétique ou pondérée des taux de satisfaction aux questions élémentaires, on obtient un indice de qualité pour le questionnaire considéré. Ceci est un autre exemple de mesure agrégataire.

### **Criticalité.**

*Une mesure critique* est une mesure associée à une étape critique d'un processus, elle-même caractérisée par le fait que la non-conformité d'exécution entraîne l'impossibilité de réaliser l'objet final. Tout processus ou procédé peut être découpé en quelques sous-processus majeurs ; ce processus et ses sous-processus majeurs sont pilotés suivant un tableau de bord, comprenant nécessairement tous les indicateurs critiques.

*Exemples* : exactitude de l'adresse dans une facture, le niveau d'éclairage dans un laboratoire photographique, l'absence de composant dans un assemblage électronique.

### **Reproductibilité/Fiabilité.**

*La reproductibilité d'un système de mesure* peut être définie comme la capacité de reproduire, dans des limites pré-établies et pour un système stable, les mêmes valeurs d'une mesure, celle-ci étant répétée dans le temps et dans des conditions supposées identiques.

*La fiabilité d'un système de mesure* est définie comme la capacité de reproduire la même valeur d'une mesure sur les mêmes éléments en fonction du temps. Le système de mesure comprend l'outil, la méthode et l'exécutant.

### **Auditabilité.**

L'auditabilité, présupposant l'existence de règles et procédures explicites, permet l'exécution de la mesure et la vérification, par un tiers indépendant, de la bonne application des règles et procédures.

Toute mesure doit être auditable pour raison d'intégrité du système. Il est beaucoup plus important d'assurer l'auditabilité d'un système de mesure que de centraliser toutes les mesures sur un mode bureaucratique à des fins de contrôle. Il est important que les mesures soient, autant que possible, conçues et exercées par l'exécutant du processus ou son manager direct, qui prend les décisions.

### **Choix de l'unité**

L'unité de mesure doit être susceptible d'étalonnage, fiable et aisément reproductible. Elle doit, d'autre part, être un sous-multiple des choses à mesurer. On mesure en effet les distances interstellaires en années lumière et les distances interatomiques en *angströms*, deux unités de longueur, l'une très grande par rapport à l'autre : leur caractéristique commune est que la distance mesurée, interstellaire ou interatomique, s'exprime par des multiples de l'unité choisie — macroscopique et microscopique. On pourrait faire empiriquement des constatations équivalentes sur l'usage de la plupart des unités qui nous entourent.

Dans le domaine de la qualité, le choix de l'unité de mesure est primordial, et ceci peut s'imaginer de la façon suivante.

Nous avons tous appréhendé pour la première fois le monde quantitatif en comptant sur les dix doigts de nos deux mains. Ceci a ancré dans notre subconscient deux images, à savoir que :

- tout ce qui est supérieur à 10 est perçu comme grand ;
- tout ce qui est inférieur à 1 est perçu comme petit.

Pour ces raisons, 0,1 est perçu comme petit, 1 000 est perçu comme grand, même si 0,1 % est égal à 1 000 ppm.

Lorsque nous traitons de la mesure de la qualité en terme de niveau de dysfonctionnement ou de non-conformité, nous aurons donc intérêt à choisir une unité de telle sorte que le résultat de la mesure soit exprimé par un nombre supérieur à 10. Ainsi nous aurons la perception que le niveau de dysfonctionnement ou le niveau de non-conformité est grand et nous serons tentés d'agir. *A contrario*, une unité, choisie de telle sorte que la mesure du dysfonctionnement ou du niveau de non-conformité soit exprimée par un nombre inférieur à 1, nous donnera la perception que le niveau de dysfonctionnement ou de non-conformité est faible et qu'il n'y a pas lieu de s'en occuper car il y a des choses plus urgentes à traiter.

La règle que nous proposons est donc pour chaque dysfonctionnement dans l'entreprise de choisir un système d'unités tel que le résultat soit toujours un nombre supérieur à 10. Ceci nécessitera, dans le temps, des changements de références au fur et à mesure des améliorations enregistrées ; ces changements peuvent susciter des résistances psychologiques qu'il est important de vaincre.



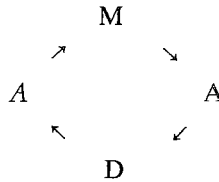
On peut noter cependant de nombreuses résistances au changement qui ont des origines diverses. Par exemple, quelque vingt ans après la création des nouveaux francs, on raisonne encore en centimes quand il s'agit de grosses sommes, et nos spécialistes des médias entretiennent eux-mêmes ces mauvaises habitudes, ce qui corrobore peut-être le fait qu'on attache plus d'importance aux grands nombres qu'aux petits.

Un autre exemple de résistance est la métrication dans les pays anglo-saxons. Le système métrique a pénétré certains domaines techniques mais se heurte, dans son application à la vie courante, à des arguments économiques (nouveaux outillages) et à des arguments psychologiques (habitude des unités de la vie courante sur la contenance des bouteilles, les distances nautiques, etc.).

### La mesure : une étape du processus de management

Une façon simple de prendre conscience de la façon dont la mesure s'inscrit dans le processus de management est de décrire brièvement le cycle M.A.D.A.

On effectue des mesures (M) sur un système, puis on analyse ces mesures (A). De l'analyse de ces mesures, on prend des décisions (D) ; ces décisions transformées en actions (A) modifient le système. Une nouvelle série de mesures porte témoignage.



1. M prise de mesure.
2. A analyse de la mesure.
3. D décision du management.
4. A action sur le système.

Ce cycle est de plus caractérisé par

- des fréquences  $f_M f_A f_D f_A$  (Exemple :  $f_M$  = nombre de mesures par unité de temps),
- et des temps de cycles  $T_{AM} T_{DA}, T_{AD} T_{MA}$  (Exemple :  $T_{AA}$  = temps de réponse du système global).

Nous voyons ainsi que dans un processus considéré comme un système, la mesure est partie intégrante du système de management qui a pour but, soit de maintenir le système en état stationnaire, soit de conduire le système d'un état stationnaire vers un autre état stationnaire. Ces considérations s'appliquent bien évidemment à la mesure et au management de la qualité.

Voici quelques observations à ce propos.

1. La fréquence de mesure et la fréquence de décision doivent être dans la relation  $f_M \geq f_D$ .

Il paraît peu raisonnable de prendre plusieurs décisions entre deux mesures. On a intérêt à ce que ce soit l'inverse, c'est-à-dire à faire plusieurs mesures entre deux décisions. Ceci permet de déceler des tendances et de prendre les décisions et actions en conséquence.

Par exemple, si on décèle une tendance en trois ou quatre points de mesure, on aura intérêt à avoir

$$f_M = 3 \text{ à } 4 f_D.$$

2. Il y a des processus où  $T_{AM}$  est court (sous-multiple de la seconde) et des processus où  $T_{AM}$  est long en terme calendaire (1 an, 2 ans, etc.).

$T_{AM} \approx 0$  Fermeture d'une vanne/mesure de débit.

Changement de tarifs/paiement associé.

Arrêt de commercialisation/niveau des ventes, etc.

$T_{AM}$  long Processus de développement de produit/performance du processus.

Changement en amont dans des processus complexes à grande durée de cycle/mesure sur la sortie.

3. La fréquence de mesure doit être reliée au temps de réponse du système, c'est-à-dire à  $\frac{1}{T_{AA}}$  :

$$F_M > \frac{1}{T_{AA}},$$

faute de quoi la mesure ne permettrait pas d'observer l'effet dès sa parution.

4. Dans de nombreux processus tertiaires, la fréquence de décision est à tort ou à raison calendaire. On prend une décision par jour, semaine, mois, trimestre, etc.

Si on ne change pas la fréquence de décision, la fréquence de mesure aura intérêt à être un sous-multiple.

Par exemple :

1 décision par semaine : → 1 mesure par jour ;

1 décision par mois : → 1 mesure par semaine ;

1 décision par trimestre : → 1 mesure par mois ou 2 mesures par mois.

Dans de nombreux cas réels, on prend une décision suite à une mesure et on se met, en termes de servomécanismes, en condition de pompage ou d'auto-oscillation. Par exemple, fluctuations de cours d'actions ou de monnaies suite à la publication de résultats (bilan annuel, indice de commerce extérieur mensuel) où l'on ne tient souvent compte que de la dernière information. Ceci est très bien énoncé dans l'article en référence de C. de BOISSIEU.

### Concept de propriétaire d'une mesure.

C'est un concept qui permet à la mesure de s'insérer dans l'organisation de l'entreprise. Le propriétaire de la mesure doit être désigné pour chaque mesure par la structure du management.

Le propriétaire est responsable de l'intégrité et de l'auditabilité de la mesure. Pour ce faire, il doit définir :

- l'objet de la mesure ;
- la méthode de mesure ;
- l'unité et la fréquence ;
- qui exécute la mesure (lui-même ou un tiers) ;
- qui analyse et effectue le suivi ;
- qui escalade si nécessaire (pour arbitrer un conflit) ;
- l'arrêt de la mesure le cas échéant.

Le rôle du propriétaire devient complexe lorsque l'exécution de la mesure est fortement en aval du point ou de la zone où l'on produit la qualité.

### Mesure de qualité et mesure de productivité

Il n'est pas indifférent de traiter ce sujet car beaucoup d'affirmations toutes faites et souvent fausses circulent à ce sujet comme : "Lorsque la qualité s'améliore, la productivité augmente", etc. En fait, les quatre cas de figure sont possibles, à savoir que l'amélioration de l'une peut, soit améliorer, soit dégrader l'autre. En tout cas, la mesure de la qualité n'est pas la mesure de la productivité et vice versa.

Montrons d'abord sur un exemple qu'une amélioration de qualité peut être plus rentable globalement qu'une amélioration de productivité.

Nous considérons un atelier qui fabrique des objets (par exemple, service facturation et factures, service usinage et vis et écrous). Cet atelier fabrique 100 objets en une heure qui, triés, donnent lieu à 30 retravaillages. 100 objets livrés donnent lieu à 5 défauts chez le client (factures erronées ou incomplètes, vis ou écrous aux mauvaises dimensions). Un retravaillage coûte 1/10 du coût unitaire de production ( $u$ ), soit  $u/10$ . Une panne en clientèle coûte 10 fois le coût unitaire de production ( $u$ ), soit  $10 u$ .

Nous pouvons améliorer la situation soit par un effort de productivité, soit par un effort de qualité.

— **Le cas productivité : cas (P).**

L'atelier produit 120 objets à l'heure, toutes choses égales par ailleurs.

— **Le cas qualité<sup>9</sup> : cas (Q).**

L'atelier produit à la même cadence (100 objets/heure) mais réduit les retravaillages des 2/3 et les défauts en clientèle de 80 %.

L'évaluation du coût unitaire global moyen donne les résultats suivants.

— *Cas de base (B) :*

$$(100 u + 30 \times u/10 + 5 \times 10 u) = 153/100 u = 1,53 u.$$

— *Cas productivité (P) :*

$$(100 u + 36 u/10 + 6 \times 10 u) = 163,6/120 u = 1,36 u.$$

— *Cas qualité (Q) :*

$$(100 u + 10 u/10 + 1 \times 10 u) = 111/100 u = 1,11 u.$$

L'exemple ci-dessus met en évidence un cas où la qualité est plus rentable. La plupart du temps, c'est l'effort de productivité qui est privilégié. Ceci découle du fait que l'on connaît très mal ou pas du tout les coûts des dysfonctionnements encourus loin du lieu de production ; ici le nombre et le coût unitaire des défauts chez les clients. Le fait d'enlever le 3<sup>e</sup> terme dans chacun des trois cas privilégie, à tort, le cas productivité.

La deuxième approche consiste à considérer la valeur ajoutée (VA) d'un processus comme constituée :

- de dépenses de prévention (P) ;
- de dépenses de défaillances internes (Di) ;
- de dépenses de défaillances externes (De) ;
- de dépenses de base (B) (par complément à 100 %).

On peut dire que :

$$VA = B + P + E + Di.$$

Si l'atelier produit des objets tous identiques et si la valeur ajoutée (VA) est rapportée à un objet, elle est inversement proportionnelle à la productivité  $P$ .

On a donc :

$$1/P = B + P + E + Di.$$

La qualité sera, elle, évaluée par deux facteurs :

De = Qualité vue par le client ;

$$COQ = P + E + Di + De, \text{ Qualité vue par l'entreprise.}$$

(9) De nombreux exemples existent, résultats du travail en groupe, cercles de qualité, groupes d'amélioration de la qualité.

On a donc :

$$\frac{1}{P} = \text{COQ} - \text{De.}$$

Un examen approfondi est chaque fois nécessaire, car si Di est souvent facile à connaître, De est d'autant plus difficile à appréhender que son effet est plus éloigné dans l'espace et dans le temps de l'activité du processus.

Deux processus différents (B) et (B') permettant de réaliser le même produit final seront accompagnés de deux cortèges P, E, Di, De et P', E', Di', De' différents, B et B' représentant les dépenses à réaliser pour exécuter idéalement les deux processus. Nous entrons dans un domaine où des méthodes telles que l'analyse de la valeur, l'analyse systémique... apportent une visibilité extrêmement utile quant à la qualité et à l'optimisation de conception du processus.

### Utilisation des méthodes statistiques

Il serait présomptueux de traiter du contrôle statistique dans cet article autrement que pour signaler et répéter l'utilité des méthodes statistiques pour la mesure de la qualité. Mais si cette utilité est bien perçue aujourd'hui dans les services techniques, nous observons une grande ignorance à propos de cette technique dans le tertiaire de nos entreprises.

La méthode statistique permet d'abord de pratiquer l'échantillonnage, c'est-à-dire de mesurer un nombre restreint d'objets dans une population afin de porter un jugement sur cette population (par exemple : typologie de défauts, de dysfonctionnements).

La méthode statistique, à travers les cartes de contrôle, permet ensuite de porter un jugement sur l'aptitude d'un processus à atteindre un but désiré et à s'y tenir (tendances). La méthode statistique permet de porter des jugements de pertinence et de corrélation.

Enfin et surtout, grâce à la micro-électronique, la méthode statistique devient utilisable par "Monsieur-tout-le-monde" ; elle n'est plus, au moins pour ses applications élémentaires, l'apanage des spécialistes. Nous préconisons la pénétration de ces méthodes dans le tertiaire de l'entreprise et nous en prédisons le succès.

### Aspects humains de la mesure

Des études récentes nous ont montré, dans un cas où les règles de la qualité totale sont pratiquées, que la compréhension de la mesure de la qualité est un facteur important de satisfaction du personnel dans l'entreprise, vis-à-vis de son travail, de ses supérieurs, de l'entreprise en général.

On aurait pu imaginer que le développement, voire la prolifération d'indicateurs de qualité seraient perçus comme un accroissement de bureaucratie, et donc négativement. Nous pensons que le développement de la mesure de la qualité dans tous les secteurs de l'entreprise peut suivre l'un ou l'autre de ces deux chemins.

La perception négative se développe lorsque la mesure se transforme en phénomène bureaucratique ; par exemple, quand un employé exécute une mesure pour répondre au besoin de quelqu'un d'autre sans comprendre l'usage qui en est fait et l'utilité de son travail. Il se conforme à une procédure écrite sur laquelle il a peu ou pas d'influence. C'est le propre d'un phénomène bureaucratique. Un autre exemple est le cas où toutes les mesures sont centralisées et analysées par des gens non impliqués directement, ils ne sont pas nécessairement perçus comme compétents pour porter un jugement. Il en est ainsi de beaucoup de contrôles dans les entreprises. Le contrôle porte potentiellement en lui la défiance quand il n'est pas exercé par la personne même qui exécute une tâche. Enfin, une des raisons principales de la perception négative est que la mesure est trop souvent utilisée par le management comme un élément justificatif de sanctions négatives.

On peut transformer cette perception négative en perception positive lorsque l'on applique les principes de base de la qualité totale. D'abord, parce que la mesure devient une valeur de progrès : amélioration de la conformité dans une relation client-fournisseur, élimination de dysfonctionnement de processus, poursuite de l'excellence. On transforme un groupe de personnes en "équipe de football" cherchant à marquer des buts sous le regard des spectateurs qui ne sont autres que le reste des collègues de l'entreprise, y compris le management. L'esprit de sanction disparaît. Le management cherchera avant tout à comprendre les causes réelles d'une dégradation plutôt que de connaître qui est "l'exécutant" responsable de la dégradation. Le management récompensera tout progrès chaque fois qu'il le pourra.

Un autre aspect positif qui découle de l'approche qualité est que la mesure objectivise la relation client-fournisseur qui passe progressivement d'un mode conflictuel à un mode consensuel. On assiste à un décloisonnement progressif de l'entreprise qui engendre une meilleure harmonie, une meilleure adhésion de tout employé aux intérêts supérieurs de l'entreprise. La mesure qui crée un élément d'objectivité dans les rapports humains engendre une plus juste appréciation des résultats individuels au sein de l'entreprise.

Pour toutes ces raisons, la mesure de la qualité peut, suivant le style de management, être soit un facteur redouté, frustrant, objet de conflit, soit un facteur souhaité, valorisant, objet de consensus.

### En guise de conclusion

La mesure de la qualité, déjà fortement développée dans le domaine technique, est encore à ses débuts dans le domaine tertiaire, terrain encore largement inexploré. Nous pensons que la mesure de la qualité a un triple effet :

— **effet technique** sur la marche des entreprises en permettant l'élimination des dysfonctionnements, et donc la disparition de travaux redondants ou inutiles. Cet effet technique a un impact sur le plan industriel et commercial, qu'il soit dans le domaine technique ou tertiaire ;

— **effet social** à cause de la valorisation des personnes et des groupes au sein de la collectivité permettant une meilleure cohésion des acteurs de l'entreprise, objectivant les relations clients-fournisseurs, notamment les relations internes. Ceci conduit à un décloisonnement réel au sein de l'entreprise et à une meilleure adhésion aux objectifs supérieurs de l'entreprise ;

— **effet culturel** parce que la mesure qui prend sa dimension dans la durée, exige une attitude de remise en cause permanente (*exemple* : fixation d'objectifs à atteindre), de prise de risque (changement de procédures), de prévention, donc de vitalité, de volonté et de responsabilité par opposition aux attitudes fatalistes ou résignées qui sont dominées par l'environnement ou l'événement (tout ce qui ne marche pas est la faute de l'autre — n'anticipons pas les problèmes ; il sera bien temps de les traiter s'ils surviennent). Par cet effet de responsabilisation, la mesure est un facteur d'élévation culturelle.

## 2. La négociation

- Définition.
- Le processus de négociation.
- Les techniques de la négociation.
- Une nouvelle forme de la négociation collective : la pratique des échanges.
- La négociation.

### ■ *Définition*

La négociation consiste en une situation mettant face à face des interlocuteurs devant atteindre des buts contradictoires, souvent incompatibles, en coopérant l'un avec l'autre en vue d'un compromis dont les conséquences leur soient mutuellement avantageuses.

Ce n'est ni contourner un problème, ni l'affronter, ni le résoudre purement et simplement. C'est une tractation aussi équilibrée que faire se peut.

Il s'agit donc de trouver des solutions en vue de créer une situation nouvelle afin d'atteindre un but en évitant la violence ou la passivité attentiste.

La négociation devient une pratique presque quotidienne au sein de l'entreprise, qu'elle ait lieu avec les salariés, les partenaires sociaux, les actionnaires, les clients, les fournisseurs, les institutions financières, les collectivités publiques...

La conduite des négociations dépendra de la qualité du système d'information et de la compétence du négociateur dont on attendra :

- des capacités d'observation, d'écoute et de persuasion ;
- des capacités de décision, de créativité dans la résolution des problèmes et de résistance au stress ;
- une bonne formation dans la conduite des réunions ;
- des qualités d'enthousiasme, de fermeté et d'honnêteté.

La négociation ne doit pas être utilisée comme un moyen de duper la partie adverse. Tôt ou tard, cette dernière s'en rendra compte, et cela ne contribuera qu'à durcir la discussion.

La négociation doit permettre la collaboration entre les protagonistes.

### ■ *Le processus de négociation*

Le processus de négociation comporte trois phases :

- *la phase de pré-négociation* qui permet à chaque partie de définir, d'analyser le problème, de recueillir les informations, d'évaluer les rapports de force, d'explicitier les raisons de conflits, d'identifier des stratégies et des tactiques possibles, d'identifier des points d'entente et d'en évaluer les effets, de planifier la séquence de négociation ;

- *la phase de négociation* où les parties en présence font état des points de conciliation possibles et posent les termes de l'accord ;
- *la phase de post-négociation* qui permet
  - d'évaluer le degré de corrélation entre les mesures adoptées et le problème posé,
  - d'évaluer le degré de consensus entre les acteurs,
  - d'apprécier les possibilités d'application de l'accord,
  - de vérifier la portée de l'accord dans le temps,
  - d'apprécier le degré de satisfaction des négociateurs.

### ■ *Les techniques de la négociation*<sup>10</sup>

1. *La technique du découpage* qui consiste à négocier point par point, sans globaliser les résultats successifs.

2. *La technique "d'articulation"*, basée sur la recherche constante d'un équilibre global.

3. *La technique des "pivots"* : le négociateur fait apparaître des objectifs secondaires, délaissés ensuite au profit des objectifs principaux.

4. *La technique de la transformation de la négociation* : le risque, ici, est de faire naître de nouveaux problèmes.

5. *La technique du bilan* : le négociateur met en évidence les avantages et les limites pour chacune des deux parties.

6. *La technique de l'utilisation du temps* : fixation d'un terme impératif ou allongement du délai imparti.

7. *La technique des "quatre marches"* : au lieu de proposer une solution élevée et une solution basse, le négociateur propose une progression de quatre solutions, telles que l'une d'entre elles, proposée en dernier ressort, emporte l'adhésion.

### ■ *Une nouvelle forme de la négociation collective : la pratique des échanges*

#### **Document**

Extrait de F. LAGANDRÉ, *Nouvelles relations de travail. Pratiques contractuelles et perspectives*, Logiques sociales, L'Harmattan, 1990, chapitre III, pp. 116-126.

Dans sa forme traditionnelle, la négociation est généralement précédée d'une offensive syndicale (une "mobilisation des travailleurs") autour de quelques objectifs, en principe précis et limités en nombre. En fait, nombre d'organisations syndicales ont toujours éprouvé quelque difficulté à ne pas présenter des catalogues "fourre-tout" où le plus important côtoie l'accessoire, où le réalisable joute l'utopique. Dans de telles conditions, la réponse patronale s'apparente plus à une démarche de résistance qu'à la progression. De plus, l'absence de hiérarchie dans les demandes qui lui sont présentées permet à l'interlocuteur patronal de faire lui-même un tri et de choisir celles qui lui paraissent les plus acceptables — ou les moins inacceptables — et ce ne sont pas toujours celles auxquelles les salariés tiendraient le plus !

(10) C. DUPONT, *La Négociation : conduite, théorie, application*, Éditions Dalloz.

Aujourd'hui, des demandes précises sont exprimées du côté patronal, ce qui traduit une disponibilité à des concessions nouvelles en contrepartie de sacrifices attendus du côté syndical. On passe ainsi d'une attitude de résistance à une attitude offensive dont il ne manque pas d'exemples :

— Antoine Riboud proposa d'emblée d'aller au-delà de la revendication des 35 heures hebdomadaires lorsqu'il lança à *BSN-Emballage* une négociation sur la cinquième équipe, soit sur un horaire de 33 heures 36 minutes ;

— la Fédération générale des Mines et de la Métallurgie CFDT écrivit à propos des gains de productivité :

“Les chefs d'entreprise souhaitent augmenter la durée d'utilisation des équipements, la CFDT veut réduire le temps de travail des salariés. En négociant des aménagements du temps de travail, on peut trouver dans l'entreprise un compromis favorable à l'emploi.” (FGMM-CFDT, *Bulletin du militant*, 18 juin 1986).

C'est à cette occasion que l'on parle fréquemment de négociation “donnant-donnant” pour marquer le caractère réciproque des concessions faites. A cette formule, certains préfèrent celle de “gagnant-gagnant” qui souligne mieux les aspects positifs d'une telle démarche qui s'apparente plutôt à un jeu à somme non nulle (Robert Lagane, ancien Président d'Ethic, Jean Kaspar, Secrétaire national de la CFDT...). On peut également parler d’“optimisation conflictuelle dans une situation donnée”, formulation qui souligne le caractère circonstanciel dans lequel se déroule toute négociation et rappelle que nous ne vivons pas dans une société apaisée exempte de conflits (Daniel Croquette, Secrétaire général de l'UCC-CFDT).

Ceci tient d'abord au fait que le coût pour l'entreprise d'un avantage concédé antérieurement peut être devenu sans commune mesure avec l'intérêt qu'y portent les salariés au moment où se déroule une négociation ultérieure, ce qui rend possible — et peut justifier — son ré-examen.

Mais un autre élément intervient également : nombre d'acquis résultent d'une réponse donnée un jour passé à une situation ne se rencontrant plus aujourd'hui, ou à un problème (des nuisances, par exemple) résolu depuis, et peut-être même depuis, longtemps.

Ainsi une prise en compte des besoins de l'entreprise et des salariés peut conduire le patronat à demander — et les syndicats à accepter — que soit remis en cause le “sacro-saint” principe du maintien des avantages acquis, ce qui représente une petite révolution que tous les salariés sont loin d'avoir admise.

### **Les exigences posées pour la survie de l'entreprise ou de la profession**

Comme la crise touche tout autant les employeurs que les salariés, il n'est pas étonnant que se manifeste à cette occasion un intérêt commun qui contribue à la régulation de la négociation. Les demandes émanent alors du côté patronal, ainsi :

— devant les menaces pour l'avenir du port de Marseille qui est de plus en plus concurrencé par ceux de Gênes et de Barcelone, menaces qu'avait aggravées un long conflit, les dockers conclurent avec les acconiers un accord comportant d'appréciables concessions ; en contrepartie d'un financement particulièrement avantageux du départ de plus de cinq cents dockers (en préretraite ou ailleurs), le nombre de personnes composant les équipes fut notablement réduit, permettant une diminution sensible des coûts de passage (Accord du 9.11.87 signé par la CGT) ;

— un accord de gel des salaires fut signé à la *Sollac* :



“Le personnel consent à mettre à la disposition de la société l'augmentation générale annuelle qui est susceptible de lui être attribuée en 1986 dans le cadre des orientations prises au titre du budget économique de la nation (...). Il est acté que ce consensus porteur d'espoir en matière de résultats, donc d'emploi, marque l'avènement d'un dialogue nouveau (...). La réalisation de cet accord destiné à assurer la pérennité de l'entreprise et à conforter l'emploi doit naturellement s'accompagner, dès maintenant, d'un examen avec les organisations syndicales de mesures tendant à réduire les coûts d'exploitation...” (Protocole du 27-12-85 signé par la CGC, la CFTC et la CGT-FO) ;

— chez *Kronembourg*, une liaison fut négociée entre la réduction de la durée du travail et l'emploi : un accord, qui prit la suite d'un accord précédent, aboutit à des horaires de 35 heures en juillet 1985, mais avec la contrepartie qu'“il ne sera(it) pas attribué d'augmentation du pouvoir d'achat en 1982 et 1983 au titre des augmentations générales” : l'entreprise travaillerait six jours par semaine et pourrait embaucher 127 personnes (Accord du 8 février 1983, signé par la CFDT et la CGC) ;

— aux *Ateliers et Chantiers de la Manche*, 25 salariés dont le licenciement était initialement prévu purent être conservés, grâce à une réduction — partiellement compensée — de 38 à 35 heures de l'horaire hebdomadaire (Accord du 22 juin 1984, signé par la CFDT).

### L'échange de contreparties dans un même domaine

*L'aménagement du temps de travail*, contrepartie de sa réduction, est l'un des domaines privilégiés pour l'échange ; ainsi :

— à *BSN-Emballage*, le passage à cinq équipes (soit 33 heures 36) fut subordonné notamment à l'intégration de repos compensateurs et à la modification des congés supplémentaires (hiérarchiques, ancienneté et fractionnement) (Accord du 20 janvier 1982, signé par les cinq organisations syndicales) ;

— à *Rhenalu*, à l'occasion du passage à dix-huit puis à vingt et un postes, la durée du travail des ouvriers postés fut ramenée à 33 heures 36 (Accord du 10-01-86 signé par la CFDT et la CGC, mais rejeté par la CGT et la CGT-FO).

*La redistribution des droits* peut s'effectuer dans une enveloppe donnée et l'assurance-chômage en fournit des exemples :

— en 1978, le CNPF exprima la volonté d'“utiliser de façon plus utile les sommes versées à l'UNEDIC et (de) ne pas voir cette charge augmentée”, ce qui ne signifiait d'ailleurs ni “se désengager ni faire des économies” (Réunion paritaire du 19-10-78) ;

— en 1985, la réduction de 42 % à 40 % de la partie proportionnelle au salaire de l'allocation de chômage fut compensée par un allongement de la durée des indemnités (Convention du 19-11-1985) ;

— pour les stages d'initiation à la vie professionnelle (SIVP), le patronat accepta d'augmenter sa contribution au financement en contrepartie de la pérennisation de l'exonération des charges sociales pour les contrats de qualification (Protocole d'accord du 24 octobre 1988, signé par le CNPF, la CGPME, la CFDT, la CGT-FO et la CFE-CGC).

### *Les délais avant notification du licenciement*

En 1984, le projet (non ratifié) de Protocole sur l'adaptation des conditions de l'emploi prévoyait une modification des délais s'écoulant entre la première réunion du comité d'entreprise et la date à laquelle le licenciement pourrait être notifié aux personnes concernées :

- réduction pour les licenciements affectant moins de 200 salariés,
- allongement pour ceux affectant plus de 300 salariés,
- adoption, entre 200 et 300 salariés, du délai moyen existant alors selon que la cause était d'ordre conjoncturel ou d'ordre structurel.

*Les compensations*, même lorsqu'elles s'appliquent à un même domaine, ne concernent pas nécessairement les mêmes personnes ni d'ailleurs les mêmes entreprises. Si elles peuvent intéresser les salariés pris collectivement, elles en pénalisent certains pris individuellement. Ainsi :

- en matière de temps de travail, ce sont bien ceux qui supportent la contrainte qui bénéficient de la contrepartie ;
- ce n'est notamment pas le cas en matière d'assurance-chômage ni en matière de délais de prévenance en cas de licenciement.

Cette situation influe, et parfois de manière déterminante, sur les rapports qui s'établissent entre organisations syndicales et salariés : elle pose ainsi des questions quant à la représentativité des syndicats, d'une part, quant aux attitudes (développement ou refus) en matière de solidarité, d'autre part.

### **Les contreparties dans des domaines différents**

L'état d'esprit et les conditions dans lesquelles de tels échanges peuvent se conclure furent exprimés dans le projet (avorté) de protocole du 16 décembre 1984 sur l'adaptation des conditions de l'emploi :

“La mise en œuvre de certaines des orientations retenues par le Protocole d'accord, dont les diverses dispositions forment un tout, suppose une modification d'un certain nombre de textes législatifs et réglementaires.” (Préambule, 3<sup>e</sup> alinéa).

C'est d'ailleurs une démarche analogue qui présida à l'adoption par la Fédération générale des Mines et de la Métallurgie CFDT de la notion de “paquet revendicatif” (début 1985).

*Dans le projet de protocole de 1984*, l'engagement d'ouverture de négociations sur les mutations technologiques (§ 1 du projet de Protocole) trouvait sa contrepartie notamment dans :

- un certain “lissage” des seuils en matière de participation à l'effort de construction, de versement de l'indemnité de transport et de participation aux fruits de l'expansion (§ 4-2), ainsi que d'institutions représentatives du personnel (§ 4-1),
- une diminution de la fréquence des réunions de délégués du personnel et du comité d'entreprise dans les PME (§ 4-1).

*Dans le commerce et la réparation de l'automobile, des cycles et du motocycle*, un accord stipula que :

- les salariés comptant moins de trois ans d'ancienneté au 30 juin 1988 n'auraient pas accès à une prime d'ancienneté ;
- la prime d'ancienneté acquise au 30 juin 1992 serait transférée dans la nouvelle prime de “formation qualification” ;
- une prime de “formation-qualification” était créée pour “reconnaître la valeur des efforts de qualification et de formation qui sont indispensables pour assurer l'avenir de la profession” ;
- “les employeurs devront promouvoir et planifier la formation de leurs salariés conformément aux dispositions des lois, accords et règlements en vigueur” ; en principe, les salariés devraient avoir la possibilité de suivre un stage au moins tous les deux ans.

Mais cet accord ne put être conclu sans quelques contreparties sur le plan monétaire (Avenant n° 14 du 2 mai 1988, relatif à la valorisation de la carrière et de la qualification des salariés, signé par la CFDT, la CGT-FO et la CFE-CGC).

**La convention collective nationale** des grands magasins et celle des magasins populaires (Conventions collectives nationales des employés du 15 octobre 1982, signées par la CFDT, la CGT-FO et la CFTC) limitèrent la réduction du temps de travail à la norme légale ; mais en contrepartie, les dispositions de la convention collective de la région parisienne se trouvèrent étendues (à l'exception de certaines clauses) à l'ensemble du territoire.

Si elle permet des échanges réciproques, la multiplication des thèmes abordés à l'occasion d'une même négociation présente ainsi en contrepartie l'inconvénient majeur de faire supporter à certains les sujétions correspondant à des avantages accordés à d'autres. La difficulté se trouve encore accrue lorsqu'il existe une trop grande distance entre ceux qui bénéficient et ceux qui sont pénalisés : la solidarité joue d'autant plus difficilement qu'elle concerne des personnes que l'on ne connaît pas et que parfois l'on ne peut même pas identifier de façon précise.

### **L'échange de certitudes contre de simples possibilités**

Même s'il s'agit d'un fait nouveau, un exemple de cette démarche peut être trouvé dans l'attitude de la CFDT en 1968. Quelques mois avant les grèves du mois de mai, une commission de réflexion prospective s'interrogeant sur l'*unique* revendication qui devrait être présentée à une majorité de "gauche" arrivant au pouvoir (s'il fallait se contenter d'une seule demande !) concluait par la reconnaissance du syndicat dans l'entreprise.

C'était en quelque sorte transposer le proverbe chinois "si tu donnes un poisson à ton voisin, tu le nourris une journée, mais si tu lui apprends à pêcher, tu le nourris toute sa vie" : la reconnaissance du syndicat était un moyen à offrir aux travailleurs, qui leur permettait d'obtenir beaucoup plus, et pendant plus longtemps, qu'avec quelques revendications satisfaites un jour donné. C'est ainsi que la loi du 27 décembre 1968 fut l'une des retombées les plus durables des négociations de Grenelle...

Aussi, en y ajoutant les réformes introduites depuis vingt ans, peut-on considérer aujourd'hui que

"le grand acquis syndical de ces dernières années, c'est d'avoir conquis des moyens d'efficacité pour le syndicat dans l'entreprise" (Edmond Maire, *Syndicalisme*, 31 octobre 1985).

Il ne manque pas d'exemples récents qui traduisent une évolution dans ce sens.

L'*accord "Saturne"* conclu entre la *General Motors* et l'*UAW* où la représentation du syndicat à tous les niveaux de l'organisation et sa participation à toutes les décisions ont été considérées par les signataires comme offrant des garanties suffisantes pour justifier l'acceptation de salaires inférieurs à ceux inscrits dans la convention *General Motors/UAW* (Accord été 1985).

**En France**, pour les accords pouvant être classés sous cette rubrique, on peut signaler que :

— dans le commerce et la réparation de l'automobile, du cycle et du motocycle, l'accord finalement conclu comporta l'échange de la certitude d'augmentations automatiques de salaires contre l'espoir d'un meilleur développement de carrière grâce à une meilleure formation : la prime d'ancienneté fut remplacée par une prime de qualification-formation et seule la prime d'ancienneté qui aura été acquise au 30 juin 1988 sera maintenue (Avenant n° 14 du 2 mai 1988 déjà cité ci-dessus) ;

— au *Crédit Mutuel de Maine-Anjou et de Basse-Normandie*, un avenant à la convention collective transforma le mode de calcul de la prime d'ancienneté par une réduction sensible du poids des automatismes avec un transfert sur des modes de rémunération "stimulants" (Accord janvier 1988, signé par la CFDT, la CFE-CGC et la CGT-FO) ;

— la modulation des horaires de travail trouve parfois une compensation dans un accroissement de l'effort de formation (*Socomec* à Benfeld, Accord 1988), voire dans une simple promesse sur ce plan.

### Quelques questions posées par les échanges

Cette pratique nouvelle de la négociation où les concessions réciproques appelées par les circonstances prennent une part croissante n'est pas sans poser des questions de plusieurs natures.

#### *La remise en cause d'avantages acquis*

Outre le fait de la disparition de l'un des fondements de la politique contractuelle — que François de Closets dénonça avec vigueur (*Toujours plus*, Grasset 1982) — la remise en cause d'avantages acquis soulève des questions beaucoup plus complexes. En effet, les conventions et accords ne sont pas signés dans des conditions rigoureusement symétriques : alors que l'organisation patronale signataire n'engage que ses adhérents, les organisations syndicales sont censées représenter l'ensemble des salariés, syndiqués ou non syndiqués, et la signature d'une seule organisation suffit à rendre un accord applicable.

Tant que les accords ajoutaient quelque chose à l'existant, les contestations ne portaient que sur le choix des avantages obtenus, car certains auraient préféré que ce fût autre chose. Aujourd'hui un accord "globalement" plus avantageux qu'un accord précédent et résultant d'un échange peut comporter des dispositions désavantageant certains salariés qui se trouvent alors engagés malgré eux.

Une telle situation n'est pas sans incidence sur le plan juridique et il y sera fait mention ultérieurement.

#### *La pratique des décisions unilatérales*

Le patronat n'a jamais hésité à accorder des avantages sans qu'il y ait eu négociation d'un accord, ou à le faire faute d'avoir obtenu la signature d'au moins une organisation syndicale.

En ce qui concerne la négociation annuelle obligatoire dans les entreprises, cette pratique fut partiellement mise en cause par la loi du 13 novembre 1982 :

"Tant que la négociation est en cours (...), l'employeur ne peut dans les matières traitées arrêter des décisions unilatérales concernant la collectivité des salariés, à moins que l'urgence ne le justifie.

Si, au terme de la négociation, aucun accord n'a été conclu, il est établi un procès-verbal de désaccord dans lequel sont consignées, en leur dernier état, les positions respectives des parties et les mesures que l'employeur entend appliquer unilatéralement." (Art. L 132-29 du Code du travail).

Le développement d'une politique de négociations comportant une part d'échanges réciproques devrait normalement conduire les chefs d'entreprise et les organisations patronales à réduire très notablement le recours aux décisions unilatérales : ainsi conserveraient-ils une "monnaie d'échange" leur permettant d'obtenir quelques satisfactions sur leurs propres revendications.

De plus, la renonciation aux décisions unilatérales devrait conduire les organisations syndicales à mieux assumer leurs responsabilités : l'alternative ne serait plus "donner ou ne pas donner sa caution à ce qui sera obtenu en tout état de cause", mais "ne rien avoir ou assumer la responsabilité d'un compromis". Comme en tout temps, elle conduirait aussi le patronat à s'interroger sur les inconvénients de propositions qui, en faisant obstacle à la conclusion d'un accord, lui feraient courir un risque de détérioration du climat social.

*L'engagement de paix sociale* n'a que rarement figuré dans un accord — même s'il a toujours existé d'une manière implicite — en raison d'une opposition de principe

de la part des organisations syndicales. Or, on relève actuellement quelques accords comprenant une clause de ce type : ainsi,

— “les parties conviennent de ne pas remettre en cause les éléments négociés jusqu’au 31 janvier 1988” (Accord *Fruehauf-France* 1987, signé par la CGT) ;

— “les syndicats représentatifs des salariés s’engagent à n’entamer aucune action revendicative sous quelque forme que ce soit pendant un délai de trois ans” (Accord *Vitalevor* 1987, signé par la CGT).

Il est vrai qu’il s’agit ici d’entreprises à effectifs relativement faibles (respectivement 114 et 31), mais l’évolution est d’autant plus significative que la signature ne provient pas d’un syndicat “maison”. De tels engagements n’ont toutefois qu’une portée relativement limitée.

La pratique des échanges n’est pas, à proprement parler, tout à fait nouvelle. Même s’il ne le formulait pas explicitement, le patronat a toujours attendu quelque chose en contrepartie des accords qu’il négociait : les concessions qu’il consentait lui apportaient une certaine assurance d’un climat social favorable. Mais on en restait en fait à un système où dominait la pratique du “gagnant-perdant”. Les organisations syndicales ne parlaient-elles pas de concessions “arrachées”, ce qui signifiait bien que ce qu’elles avaient obtenu était jugé l’avoir été au détriment du patronat ?

Mais aujourd’hui, des demandes sont expressément formulées de part et d’autre. Dans un pays qui souffre depuis longtemps d’un recours constant au législateur dans des domaines que ses voisins réservent à la libre négociation, cette situation nouvelle permet d’escompter un recul de l’État au bénéfice de la société civile, sans que soit pour autant mise en cause la nécessité d’assurer un équilibre suffisant entre les partenaires sociaux.

Cependant il y a plus : pour le patronat, la formulation de demandes implique une reconnaissance de fait du syndicat comme interlocuteur valable. Et c’est probablement l’un des effets de cette démarche nouvelle qui s’annonce comme le plus porteur d’avenir : ainsi peut-on espérer voir s’atténuer — ou même disparaître — ces exclusives lancées de part et d’autre qui persistent encore en France et en font un pays relativement attardé en matière de relations sociales.

Et cette perspective annonce une extension de la recherche d’accords “gagnant-gagnant”, c’est-à-dire du “jeu à somme positive” (comme le développent notamment la CFDT du côté syndical et l’ETHIC du côté patronal). La négociation est alors animée par une recherche d’un accroissement de l’efficacité de l’appareil de production et, par là même, d’une augmentation du volume de ce qui peut être partagé entre les différentes parties prenantes à l’acte d’entreprendre.

Mais un problème de droit resterait à résoudre. A défaut de dénonciation régulière de la convention, les concessions faites du côté syndical ne seraient pas opposables à des salariés qui réclameraient le bénéfice d’avantages supprimés si le nouvel accord “n’a pas été signé par l’ensemble des signataires initiaux de la convention collective et adhérents ultérieurs” (cf. notamment Cass. soc., 22 février 1989 et 9 mars 1989). On peut même se demander s’il ne pourrait pas advenir que des salariés obtiennent des tribunaux le maintien des dispositions abrogées tout en bénéficiant par ailleurs des avantages nouveaux introduits en compensation.

## ■ La négociation

### Document

Extrait de *L’Entreprise négociatrice*, D. CHALVIN, Dunod, Paris, 1984.

... Nous allons d’abord constater que c’est un univers nouveau pour l’entreprise et par là, un univers qui lui fait peur. A tort, du reste, car la négociation est sans doute actuellement une des dernières chances de maintenir la cohésion sociale. Le poids des

différents pouvoirs dans la collectivité change et la promotion humaine (éducation et niveau de vie) du plus grand nombre amène des conflits que le système autoritaire a du mal à maîtriser et dont s'accommode difficilement le schéma de l'entente, qui, traditionnellement, nie ou évite le conflit. Comment s'en sortir ?... Un nouveau type de relation commence d'être nécessaire : *la négociation*. Elle met en présence des gens qui ont des pouvoirs différents et complémentaires. Elle met en jeu les valeurs de tolérance et de pluralité. L'univers de la négociation est relativement nouveau. Il a toujours existé, certes, mais sans doute jamais avec cette importance. Il se situe entre l'entente et le conflit, entre l'autorité et l'anarchie. C'est un univers, où grand (P) est en face d'un petit pouvoir (p), mais, où, ce que l'on n'avait jamais vu, *dans un temps très rapide, petit (p) peut devenir grand (P)* et grand (P) peut rapidement devenir petit (p). Nous sommes dans un univers de *pouvoir flottant*. Depuis toujours, l'autorité a connu des moments d'anarchie, les ententes des moments de conflit. Mais, très vite, l'entente revenait, l'autorité reprenait ses droits. On "traversait" la négociation, si l'on peut dire. Le théâtre de boulevard décrit bien ce type de culture : le bon ménage bourgeois : le mari, avec sa petite danseuse, la femme, les enfants, on va à l'église ; plus d'entente, mais un refus de rupture et l'organisation d'un nouvel ordre social : le mari aux affaires, la femme au foyer... ou bien, le départ à la guerre... La vie quotidienne de nos jours semble parfois se dérouler dans une espèce de "pagaille" permanente : ce n'est pas vraiment l'anarchie cela ressemble au conflit, mais avec un aspect moins agressif. Ce n'est plus l'autorité, ni l'anarchie, en dépit des descriptions pessimistes qui se réfèrent aux modèles anciens. La volonté de participer et de s'exprimer est vite taxée d'anarchie ou de violence. "Nous sommes pour l'entente ! Qu'est-ce que c'est que ces gens haineux !!...". Mais si vous demandez à ces gens haineux, ils trouvent que la haine, elle est de l'autre côté, du côté de ceux qui envoient les CRS... Tout est relatif... Et ceux qui envoient les CRS ne trouvent pas cela drôle du tout d'être obligé d'en arriver là. Ils le font par devoir, pour éviter le pire.

### **La négociation, facteur d'ordre social**

Il y a un univers de pouvoir flottant qui peut vraiment être considéré comme différent de l'autorité et de l'anarchie, de l'entente et du conflit. C'est un univers nouveau qui commence d'être considéré par certains comme un vrai système social possible, et pas seulement comme une "bavure", un "raté" de l'autorité ou de l'entente. Il apparaît même comme le seul moyen valable et efficace de ne pas tomber dans l'anarchie ou la guerre, de sortir du désordre et un des seuls moyens de retrouver l'ordre de l'autorité et de l'entente. La négociation, considérée comme un désordre, apparaît finalement comme facteur d'ordre ; la négociation, raté marginal des modèles culturels connus (l'autorité et l'entente) devient un modèle culturel à part entière. Les relations de négociation entre parents-enfants, hommes et femmes, chefs et subordonnés peuvent être aussi valables que les relations d'autorité et d'entente parce que la réalité socio-économique a changé. Il n'y a plus vraiment de (p)... Qui est "petit p" en France ? Les immigrés : Arabes, Turcs, Portugais, Maliens, Sénégalais, etc. Que font-ils ? Ils se groupent ensemble, ils s'entendent comme une famille villageoise française au siècle dernier et ils se taisent, soumis à l'autorité. Les Français ne voudraient pas de ces rapports d'autorité et d'entente que les immigrés acceptent dans leur contexte socio-économique. Mais à l'inverse, il n'est pas nécessaire de "Négocier" si les rapports de pouvoir ne l'exigent pas. Il ne faut pas négocier par principe. Négocier n'est ni bien, ni mal. C'est une situation donnée de pouvoir...

## **BIBLIOGRAPHIE INDICATIVE**

BELLENGER L., *Les Techniques d'argumentation et de négociation*, Entreprise moderne d'éditions.

FISHER R. et VRY W., *Comment réussir une négociation*, Éditions du Seuil.

JURAN J.-M., *Planifier la qualité*, AFNOR Gestion.

LABOUCHEIX V., *Traité de la qualité totale*, Éditions Dunod-entreprise.

MINTZBERG H., *Management*, Les Éditions d'Organisation.

SERIEYX H., *Le Zéro mépris*, Interéditions.

## Étude 2

# Culture d'entreprise

**Identité - Histoire - Éthique - Ethnographie - Projet**

## A. PISTES DE RÉFLEXION

- Y a-t-il une relation entre culture d'entreprise et performance économique ?
- La culture d'entreprise est-elle un outil de gestion ?
- Gestion du personnel et culture d'entreprise.
- Négociation et culture.
- Culture d'entreprise et innovation sociale.
- La culture d'entreprise : théorie ou réalité ?
- La culture d'entreprise : une mode ou un mode de gestion ?
- Le projet d'entreprise : instrument du changement ou gadget ?
- Culture d'entreprise et changement (technologique).
- Audit de la culture d'entreprise.
- L'adaptation du système des valeurs de l'entreprise aux réalités et exigences du monde contemporain.
- OPA et culture d'entreprise.
- "L'éthique sociale mériterait que l'on pèse, si possible, les conséquences culturelles d'un système avant de l'ériger en modèle."<sup>1</sup>

(1) MULLER J., "L'approche de la culture d'entreprise", *Les Cahiers Français*, numéro 233, octobre/décembre 1987.



## B. DES CONNAISSANCES INDISPENSABLES

- La fonction personnel (tome 1, chapitre 9).
- Les théories des organisations (tome 2, chapitre 1).
- L'évolution des modes de direction (tome 2, chapitre 3).
- La communication dans l'entreprise (tome 2, chapitre 4).

## C. DOSSIER

1. Quelques définitions
2. Audit de la culture d'entreprise
3. Culture d'entreprise et performance économique
4. Quelques manifestations de la culture d'entreprise

### 1. Quelques définitions

Avant de s'interroger sur la culture..., défrichons un peu le terrain à l'aide d'un bon dictionnaire !<sup>2</sup>

#### **Culture :**

- ensemble de phénomènes matériels et idéologiques qui caractérisent un groupe ethnique ou une nation, une civilisation par opposition à un autre groupe ou à une autre nation ;
- dans un groupe social : ensemble des signes caractéristiques du comportement de quelqu'un (langage, geste, vêtements...) qui le différencient de quelqu'un appartenant à une autre couche sociale que lui ;
- dispositions et habitudes acquises par l'Homme en tant que membre d'une société.

#### **Identité :**

- caractère permanent et fondamental de quelqu'un, d'un groupe, qui fait son individualité, qui le différencie des autres et permet qu'il se recon- naisse comme tel.

(2) *Grand dictionnaire encyclopédique Larousse.*

**Anthropologie :**

- étude de l'Homme et des groupes humains ;
- anthropologie culturelle : étude des croyances et des institutions (culture) d'un groupe conçues comme fondement des structures sociales et envisagées dans leurs rapports avec la personnalité.

**Ethnologie :**

- branche des sciences humaines qui a pour objet la connaissance de l'ensemble des caractères de chaque ethnie, afin d'établir les lignes générales de structure et d'évolution des sociétés.

**Ethnographie :**

- branche des sciences humaines qui a pour objet l'étude descriptive de toutes les activités d'un groupe humain déterminé (techniques matérielles, organisation sociale, croyances religieuses, modes de transmission des instruments de travail, d'exploitation du sol, structures de la parenté) ;

**Éthique :**

- ensemble des principes moraux qui sont à la base de la conduite de quelqu'un.

## **2. Audit de la culture d'entreprise**

- Les enjeux.
- Les méthodes.
- Présentation des résultats.

Diagnostiquer plutôt que décrire la culture d'entreprise, c'est ce que propose Maurice THÉVENET dans un récent ouvrage<sup>3</sup>. La démarche préconisée par l'auteur nous paraît particulièrement intéressante. Elle le conduit à s'interroger successivement sur :

- *les enjeux de l'audit* : quelle est l'utilité du concept de culture d'entreprise ? La culture d'entreprise n'est-elle qu'un thème à la mode ou une dimension fondamentale à prendre en compte dans tout acte de gestion ?
- *les méthodes* : comment (à partir de quelles informations ? avec quels moyens ?) peut-on exprimer la culture d'une entreprise ?
- *les suites* : à quoi sert l'étude de la culture ? Est-il possible d'adapter cette culture aux défis internes et externes rencontrés par l'entreprise ? Qu'est-ce qu'un projet d'entreprise ?

(3) THÉVENET M., *Audit de la culture d'entreprise*, Les Éditions d'Organisation, 1986.

■ *Les enjeux*

**1. Une mode ou un mode ?**

• **Les raisons du succès**

M. THÉVENET explique les raisons du succès que rencontre actuellement le concept de culture d'entreprise par sa capacité :

- à apporter des solutions internes nouvelles au double problème adaptation à l'environnement et maintien de la cohésion du système-organisation que rencontrent aujourd'hui la majorité des entreprises, en particulier en matière de structure, de stratégie ou de relations humaines.  
L'approche culturelle permettrait, en effet, de substituer aux solutions "modèles" universelles une solution particulièrement adaptée à l'entreprise, puisque tenant compte de sa personnalité et de sa propre histoire : du sur mesure plutôt que du prêt-à-porter en quelque sorte ! ;
- à décrire et expliquer différemment les organisations. Une approche processuelle des organisations révèle le management sous un angle nouveau ;
- à mettre en évidence le processus de développement de l'entreprise (cf. tableau ci-dessous)<sup>4</sup>.

	<b>Fondamentalisme</b>	<b>Contingence</b>	<b>Processus</b>
<b>Principe</b>	Une solution universelle	Une solution adaptée à une situation	Une solution adaptée à l'entreprise
<b>But</b>	Mettre en œuvre	S'adapter	Être soi-même
<b>Critères de succès</b>	La reproduction d'un modèle	La sensibilité aux variations de la situation	La cohérence avec la culture de l'entreprise
<b>Moyens d'accéder à la performance</b>	L'apprentissage de techniques et de modèles	L'analyse de l'environnement et le diagnostic	La définition de la culture
<b>Exemple : Le leadership</b>	"L'âme de chef"	Un style adapté à la situation	Un processus de développement et de destruction du leadership

**Thèmes du management : trois grandes époques.**

(4) THÉVENET M., *op. cit.*

• **Une mode ?**

A la question (péjorative) *“la culture d'entreprise ne serait-elle qu'une mode ?”*, M. THÉVENET rétorque que *“la mode est très riche puisqu'elle révèle l'état des mentalités des hommes d'entreprise à un moment de l'histoire économique. En ce sens les modes doivent être prises au sérieux : sacrifier à la mode en matière de management, c'est agir sur des problèmes d'organisation avec des outils et des façons de penser adaptés à l'époque”*.

S'il est indéniable que la culture d'entreprise est un thème porteur qui correspond à une réalité (projet d'entreprise, histoire de l'entreprise... ne se comprennent que par référence à la culture d'entreprise), il faut cependant noter que *“la notion de culture n'est pas nouvelle, mais l'idée de pouvoir approcher des problèmes de gestion grâce à elle est récente et justifie que l'on s'arrête à ce qui peut être une mode”*.

Toutefois, pour qu'une mode se développe, elle doit devenir opérationnelle, c'est-à-dire se concrétiser par des outils et des méthodes d'action ; son succès dépend également de l'existence de témoignages de réussites. A cet égard, M. THÉVENET rappelle que l'un des facteurs explicatifs du succès des entreprises-modèles du *Prix de l'excellence* était une forte culture d'entreprise.

• **Intérêts et limites**

Finalement, l'intérêt de ce concept serait de conduire l'entreprise à s'interroger sur sa personnalité et son identité plutôt qu'à rechercher des modèles à imiter, et donc à effectuer des choix en matière de stratégie ou de structure privilégiant sa propre cohérence plutôt que la référence à une norme ou des standards.

Enfin la culture d'entreprise serait le “garde-fou” du changement : sans en empêcher la progression, elle en fixerait les limites.

Les véritables limites sont relatives aux risques de :

- rigidité entraînée par une culture trop forte qui bloquerait toute innovation,
- “nombriisme” et de complaisance que susciterait une introspection prolongée sur ses racines, ses valeurs...,
- confusion entre “bonne” et “forte” culture<sup>5</sup>.

**2. La culture de l'entreprise**

• **Trois niveaux de culture**

*“Deux niveaux de culture encadrent ce que nous définirons comme la culture d'entreprise :*

- *une culture extérieure à l'entreprise, nationale, régionale, faite de valeurs, de perceptions communes, d'approches semblables de la réalité ;*

(5) Cf. ci-après.

— *des cultures internes à l'entreprise issues de mécanismes de groupe, pertinentes pour comprendre des sous-populations qui constituent l'entreprise. Ces sous-cultures ne sont pas forcément cohérentes entre elles et, a fortiori, avec l'image diffusée de la culture de l'entreprise. Le niveau de culture d'entreprise ne va concerner que le groupe social qui s'inscrit dans les frontières de l'entreprise.*"<sup>6</sup>

Culture externe, sous-cultures et culture d'entreprise sont en interaction étroite.

#### • La culture d'entreprise

La culture d'entreprise recouvre des réalités très diverses : elle peut être considérée comme le résultat de l'organisation (l'entreprise a une culture) ou comme une image de l'organisation (l'entreprise est une culture).

*Dire que l'entreprise a une culture* revient à considérer celle-ci comme un sous-système de l'entreprise en relation avec les autres sous-systèmes. On peut en décrire les diverses composantes (valeurs, rites, symboles et mythes) et dégager les liens qui l'unissent aux autres sous-systèmes (technique, structurel, etc.).

*Dire que l'entreprise est une culture* change l'approche qui en est faite (anthropologique ou ethnologique).

#### • Une définition

La plupart des chercheurs sont d'accord sur la définition de la culture organisationnelle donnée par E.H. SCHEIN<sup>7</sup> : *"ensemble des postulats de base que le groupe a inventés, découverts ou développés, en résolvant ses problèmes d'adaptation externe et d'intégration interne, et qui se sont avérés efficaces et donc peuvent être enseignés aux nouveaux membres comme étant la bonne façon de percevoir, penser et ressentir en relation avec ces problèmes"*.

### 3. Les utilisations

La culture d'entreprise trouve son utilité principalement dans trois domaines.

#### • La communication

La notoriété et l'image de l'entreprise résultent souvent d'une politique de communication externe qui doit être en accord avec l'identité et la réalité de l'entreprise.

La communication interne, parfois rebaptisée "autocommunication" et que concrétisent les plans, projets, presse d'entreprise... doit être cohérente avec la précédente.

(6) THÉVENET M., *op. cit.*

(7) SCHEIN E.-H., "Organizational Culture and Leadership", San Francisco/London, Jossey Bass, 1986, in RFG, août 1989.

*“Communiquer, c'est d'abord se connaître, maîtriser son identité afin de construire une politique d'image fondée.”<sup>8</sup>*

• **La gestion du personnel**

En matière de relation entreprise-individu, la notion d'implication a succédé aux notions de motivation (facteur de performance sur lequel on peut agir) et de satisfaction au travail (juste récompense de la performance) développées par les premières écoles de la théorie des organisations.

L'implication traduit une adhésion de l'individu aux valeurs de l'organisation, ce qui suppose un projet personnel cohérent avec celui de l'entreprise.

En ce qui concerne les techniques de gestion du personnel, les considérations culturelles sont d'une grande importance, en particulier pour le recrutement<sup>9</sup>, l'intégration<sup>9</sup> et la formation des hommes. La formation en particulier est un important outil d'acculturation.

• **Le management**<sup>10</sup>

Le management est ici défini comme la gestion des hommes assortie du contrôle et de l'innovation.

L'insertion et le développement des innovations managériales sont fortement liés à la culture des entreprises.

■ **Les méthodes d'audit de la culture**

L'audit de la culture se déroule selon deux phases.

*Première phase* : le repérage.

Qualifiées par M. THÉVENET de “matériaux de base” les informations nécessaires à l'audit doivent être recherchées. Deux questions se posent :

- Quels sont les signes de la culture ?
- Comment les rechercher ?

*Deuxième phase* : l'analyse.

• **Les signes ne sont pas toujours porteurs d'une signification.** Au-delà des signes mêmes, ce qu'il importe de mettre en évidence ce sont leur répétition ainsi que les cohérences et les logiques qui les sous-tendent pour aboutir à la formulation d'hypothèses.

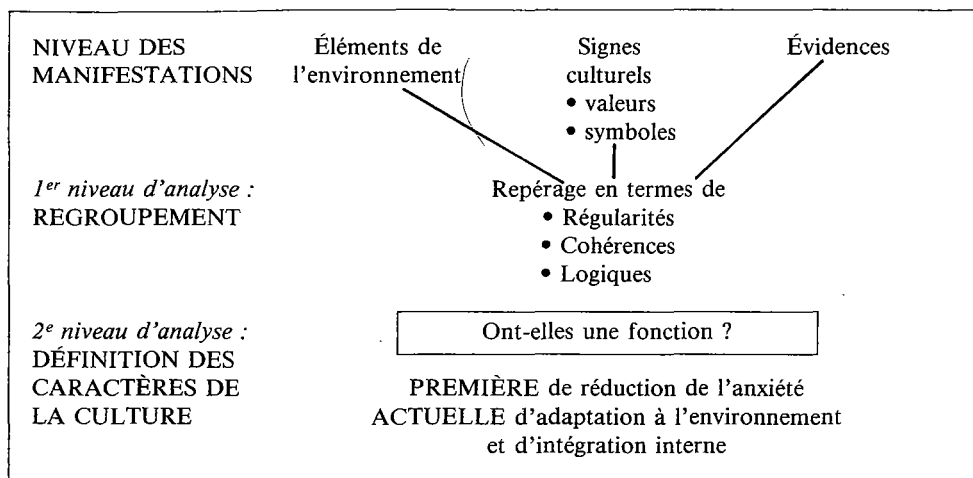
• **Validation des hypothèses**

Les hypothèses ainsi formulées n'ont réellement trait à la culture que si elles ont une fonction : réduction de l'anxiété et/ou adaptation (à l'environnement, cohésion interne).

(8) THÉVENET M., *op. cit.*

(9) Cf. ci-après : Recrutement et intégration des nouveaux collaborateurs.

(10) Cf. Étude 1.



### Étapes de l'audit de culture <sup>11</sup>

L'audit est donc une étude heuristique, en profondeur (on ne peut se borner à l'étude des seuls signes apparents), riche (elle permet une prise de conscience).

#### 1. Le repérage

Nous ne nous attarderons pas à décrire les "matériaux de base", ils sont largement décrits dans la littérature relative à la culture d'entreprise, nous renvoyons d'ailleurs sur ce point le lecteur au tome 2<sup>12</sup>.

Notons cependant que de nombreux ouvrages ne retiennent que les signes et les symboles, M. THÉVENET en retient cinq pour lesquels il propose des grilles d'analyse détaillées.

##### Les matériaux de base

###### ■ *Les fondateurs :*

- données personnelles ;
- origine sociale ;
- challenge (paris, décisions originales) ;
- principes fondamentaux.

###### ■ *L'histoire de l'entreprise :*

- hommes ;
- structures (juridiques, internes) ;
- grandes dates ;
- environnement (milieu régional, événements extérieurs).

(11) THÉVENET M., *op. cit.*

(12) *Direction de l'entreprise et diagnostic*, Voyage d'un "entrepreneute dans la tribu", p. 168 et suiv., "Évaluation de la culture d'entreprise", p. 330 et suiv.

- *Le métier* (savoir-faire dans un certain domaine d'activité) :
  - métier perçu (par l'extérieur) ;
  - métier apparent (affiliations de l'entreprise à des organismes professionnels) ;
  - métier lié à l'activité (principale), aux savoir-faire (pour réaliser l'activité principale), aux façons de faire (fonctions privilégiées).
  
- *Les valeurs* (ce que l'entreprise estime être le bien) :
  - valeurs déclarées (dans divers documents) ;
  - valeurs apparentes (dans les choix, la communication externe) ;
  - valeurs opérationnelles (procédures de contrôle et de gestion) ;
  - attitudes (par rapport à l'environnement, la concurrence).
  
- *Les signes et les symboles* :
  - signes :
    - vis-à-vis de l'extérieur (accueil, communication) ;
    - comportements (langage, habillement) ;
    - espace (aménagement, couleurs) ;
    - gestion du temps ;
  - symboles :
    - rites ;
    - histoires ;
    - logos.

M. THÉVENET note que les signes et les symboles ne sont qu'un matériau superficiel et qu'ils ne reflètent pas toujours la culture de l'ensemble.

## 2. Les démarches

Deux types principaux de démarches coexistent :

- *une approche dite "ethnographique"*, basée sur l'observation et fondée sur *'l'idée que l'organisation est observable et que les comportements de ses acteurs relèvent d'une certaine logique permanente'* ;
- *une approche culturelle* dérivée des travaux américains d'*Organizational Development* (OD) qui vise le changement et l'évolution de l'organisation en liaison étroite avec l'entreprise.

Pour mener à bien un audit de culture d'entreprise, deux étapes, sans lien chronologique entre elles, doivent être franchies :

- le repérage. Quatre moyens permettent le repérage des informations :
  - l'analyse documentaire ;
  - les entretiens ;
  - l'observation ;
  - les travaux de groupe ;
- l'action avec l'organisation. La démarche type comporte six étapes :
  - obtenir l'accord de la direction sur la démarche ;
  - sensibiliser un groupe ;
  - réaliser l'enquête ;
  - valider les premières hypothèses en groupe ;
  - formaliser des hypothèses ;
  - diffuser les résultats de l'enquête.



■ **La présentation des résultats**

A l'issue de l'audit, on dispose d'*hypothèses sur la culture qui sont validées par confrontation avec des groupes de travail et de direction.*

Le mode de présentation des traits culturels d'une entreprise dépend de l'usage que l'on attend de leur définition.

MODE DE PRÉSENTATION	UTILISATION
<p><b>Typologie d'entreprises</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— permet à l'entreprise de relativiser certains de ses modes de fonctionnement ;</li> <li>— incite l'entreprise à analyser et comprendre ses façons de faire ;</li> <li>— si l'on sait présenter les traits de l'entreprise selon cette grille, on l'utilisera plutôt au démarrage de l'opération dans une phase de sensibilisation.</li> </ul>
<p><b>Typologie de cultures</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— elle permet de sensibiliser l'entreprise à la notion de culture ;</li> <li>— elle pousse les gens à se différencier ;</li> <li>— elle incite à la collecte d'informations pour confirmer et infirmer.</li> </ul>
<p><b>Phases d'évolution de la culture</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— ce mode de présentation est utilisé quand l'entreprise travaille sur son histoire ;</li> <li>— il sert à relancer le travail du groupe de validation ;</li> <li>— il permet de construire des hypothèses provisoires.</li> </ul>
<p><b>Grille des hypothèses fondamentales</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— c'est la véritable présentation des résultats de l'enquête de culture ;</li> <li>— c'est cette grille qui permettra à l'entreprise de trouver la logique de connection de ces différentes hypothèses ;</li> <li>— c'est le résultat du travail du consultant.</li> </ul>

**Présentation des résultats<sup>13</sup>**

**3. Culture d'entreprise et performance économique**

- Résultats hypothétiques d'une étude empirique.
- La culture est-elle un outil de gestion ?

Une littérature relativement récente suggère qu'il existe des relations entre une culture forte et la performance économique de l'entreprise. En réalité, peu d'études statistiques empiriques ont tenté de valider cette relation en raison des difficultés d'une telle entreprise : il faudrait, en effet, enquêter auprès d'un

(13) THÉVENET M., *op. cit.*

nombre suffisant d'entreprises pour mesurer leurs caractéristiques culturelles et analyser également leurs performances économiques sur plusieurs années.

Dans une étude exploratoire, des chercheurs<sup>14</sup> ont cependant tenté — non pas de vérifier des hypothèses précises de relations de cause à effet — mais de mettre en évidence des corrélations et générer des hypothèses.

S'il existait des liens entre la culture d'entreprise et la performance économique, on pourrait, en maîtrisant la première, agir sur la seconde... Il faut donc s'interroger sur la capacité des chefs d'entreprise à dominer la culture de leur entreprise et à en faire un véritable outil de gestion.

### ■ *Résultats hypothétiques d'une étude empirique*

L'étude, rappelons-le, a pour unique objet la formulation d'hypothèses liant la performance économique de l'entreprise à une forte culture.

#### 1. Sélection de l'échantillon

L'échantillon sélectionné pour l'enquête est extrêmement réduit puisqu'il porte en tout sur cinq entreprises.

*“Trois facteurs de contingence ont été retenus pour la sélection :*

- la nationalité (entreprises françaises) ;*
- le degré de diversité des activités (entreprises mono-activité stratégique) ;*
- le type d'industrie (les cinq entreprises sont engagées dans des industries mûres”).*

*“Dans chaque entreprise, l'enquête sur les valeurs et les pratiques de management a porté sur 50 à 60 personnes appartenant à des unités et des niveaux hiérarchiques différents.”*

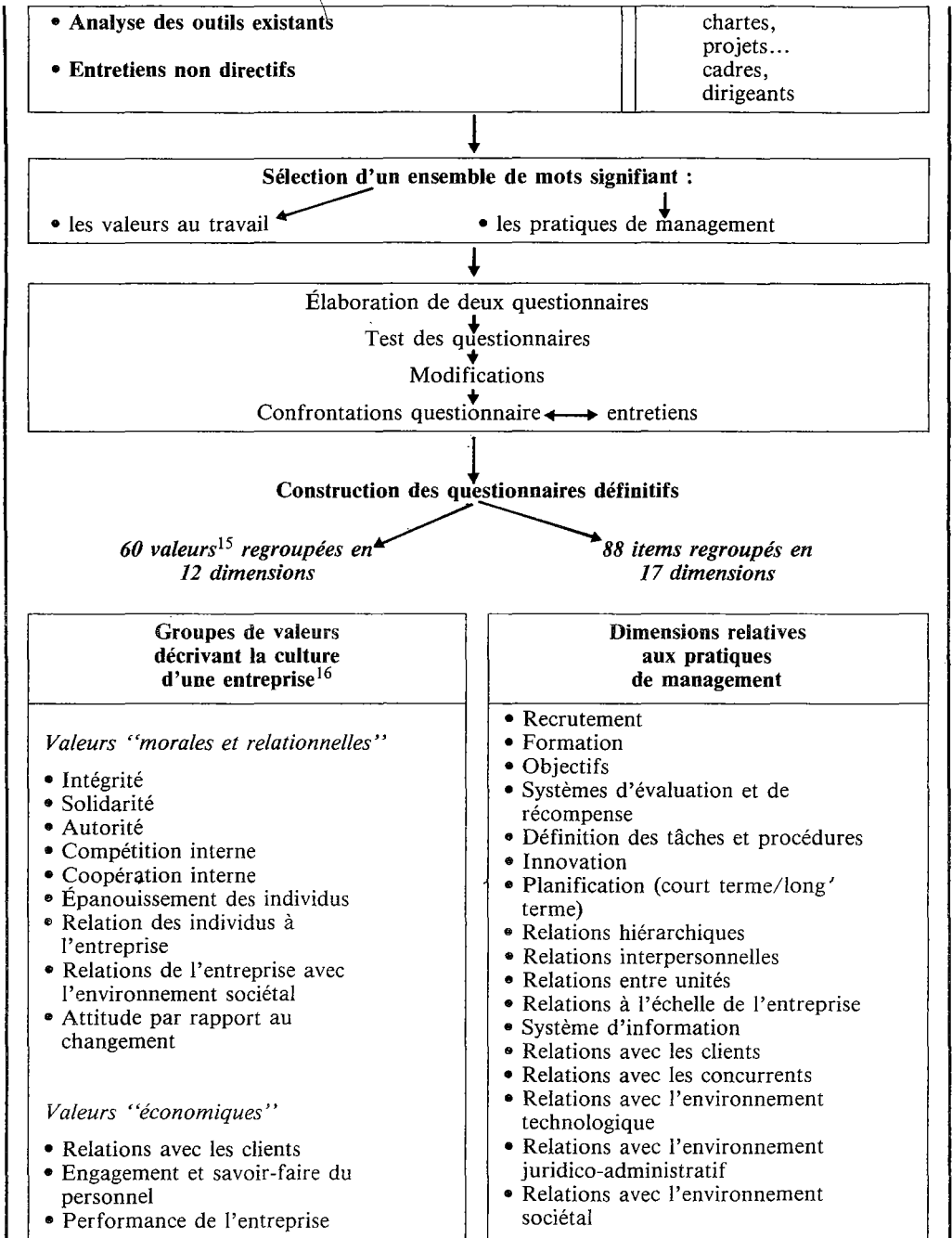
#### 2. Mesure de la culture

##### • Choix d'un outil

Tout en reconnaissant que la méthode ethnographique est sans doute la mieux adaptée pour saisir la culture d'une organisation et en identifier les sous-cultures, les auteurs ont préféré procéder à une enquête par questionnaires auto-administrés pour diverses raisons :

- “L'agrégation des perceptions individuelles que les employés ont des valeurs reconnues dans l'entreprise et des pratiques de management et normes de comportement liées à ces valeurs est un moyen de saisir la (ou les) culture(s) dominante(s) de l'entreprise.”*
- L'enquête “permet une investigation sur une large population représentative de l'ensemble de l'entreprise”.*
- Elle “consomme moins de temps que les autres méthodes et se prête à des mesures quantitatives, donc à des tests statistiques sur des comparaisons entre entreprises”.*

(14) CALORI R., LIVIAN Y.-F., SARNIN P., “Pour une théorie des relations entre culture d'entreprise et performance économique”, *Revue française de Gestion*, numéro 74, juin/juillet/août 1989. Les textes entre guillemets sont extraits de cet article.



(15) Deux autres variables

- l'intensité culturelle,
- l'hétérogénéité culturelle.

permettant de mesurer la force de la culture d'entreprise ont été calculées à partir des 60 valeurs.

(16) CALORI R. et coll., *op. cit.*

• **Élaboration du questionnaire**

*“Deux précautions sont cependant nécessaires pour assurer la fiabilité de l'information : une phase qualitative approfondie pour la construction du questionnaire, et un questionnement à deux niveaux complémentaires : les valeurs perçues et les pratiques de management, qui sont des manifestations plus objectives de ces valeurs. Les traits culturels ne sont établis que lorsqu'il y a cohérence entre les valeurs annoncées et les pratiques de management.”*

• **L'enquête proprement dite**

L'enquête a été réalisée auprès de 280 cadres, agents de maîtrise et employés qualifiés, sélectionnés en fonction de plusieurs critères (âge, sexe, statut, etc.).

*“Pour chacune des soixante valeurs, les employés ont répondu sur une échelle à quatre positions allant de « pas du tout caractéristique de l'entreprise où je travaille » à « caractéristique essentielle de l'entreprise où je travaille ».”*

*“Pour chaque item, il a été demandé de répondre sur une échelle à quatre positions, allant de « jamais » à « toujours », en fonction de la fréquence perçue de la pratique dans l'entreprise.”*

• **Mesure de la performance économique**

*“La performance économique a été mesurée par trois variables complémentaires :*

*— la rentabilité relative des investissements (rapportée à la rentabilité moyenne des investissements dans la famille professionnelle), qui est une mesure de l'efficacité de l'utilisation des ressources dans le temps ;*

*— la rentabilité relative des ventes (rapportée à la rentabilité moyenne des ventes dans la famille professionnelle), qui est une mesure de l'efficacité opérationnelle ;*

*— la variation annuelle relative du chiffre d'affaires (rapportée à la variation annuelle du chiffre d'affaires de la famille professionnelle).*

*Ces mesures relatives sont le seul moyen de contrôler les paramètres externes déterminants : les performances du secteur d'activité. Le tableau ci-après décrit plus précisément la méthode de calcul de ces indicateurs de performance.”*

### Indicateurs de performance<sup>17</sup> économique

— L'indicateur de rentabilité des investissements d'une entreprise est donné par le ratio :

$$\frac{\text{Résultat net après impôt}}{\text{Capitaux propres + dettes à moyen et long terme}} \times 100 = \%.$$

La moyenne sur trois années (1984, 1985, 1986) a été calculée.

— L'indicateur de rentabilité des ventes d'une entreprise est donné par le ratio :

$$\frac{\text{Résultat net après impôt}}{\text{Chiffre d'affaires net (hors taxes)}} \times 100 = \%.$$

La moyenne sur trois années (1984, 1985, 1986) a été calculée.

— L'indicateur de variation annuelle du chiffre d'affaires d'une entreprise est donné par le ratio :

$$\frac{\text{CA de l'année } n - \text{CA de l'année } (n - 1)}{\text{Chiffre d'affaires de l'année } (n - 1)} \times 100 = \%.$$

La moyenne sur trois années (1984, 1985, 1986) a été calculée.

— Afin d'obtenir des nombres positifs, les trois indicateurs ont été ramenés à la base 100.

— Pour contrôler les effets (rentabilité et croissance) de chaque industrie, les mêmes indicateurs ont été calculés pour chaque famille professionnelle correspondant aux activités des entreprises (en utilisant les données de la Centrale des bilans de la Banque de France, 1984-1985-1986).

— Les indicateurs finals de performance des entreprises sont donnés pour chaque indicateur par le ratio :

$$\frac{\text{Performance de l'entreprise}}{\text{Performance moyenne de la famille professionnelle}}$$

Un ratio supérieur à 1 signifie que l'entreprise est plus performante que la moyenne de sa famille professionnelle, un ratio inférieur à 1 signifie que l'entreprise est moins performante que la moyenne de sa famille professionnelle.

— Les indicateurs finals, variation du chiffre d'affaires, rentabilité des investissements et rentabilité des ventes, sont donc des mesures de performance moyenne relative de l'entreprise.

(17) CALORI R. et coll., *op. cit.*

• **Corrélation et résultats**

a) *Corrélation*

1<sup>re</sup> PHASE Trouver les pratiques de management associées à chaque valeur.

• **Tests de corrélation** entre

— *les valeurs* et — *les pratiques de management*

2<sup>e</sup> PHASE Déterminer les valeurs et pratiques de management associées à la performance économique.

• **Calcul des scores** (moyenne des réponses) et **écarts-types** de chaque entreprise sur

— *les valeurs* et — *les pratiques de management*

• **Tests de corrélation**

Valeurs\* / Performance\*\* économique et Pratique de management\* / Performance\*\* économique

\* Scores entreprises

\*\* Indicateurs de

b) *Les principaux résultats*

“Ces résultats concernent des entreprises françaises, mono-activité stratégique, dans des industries mûres.

*Culture d'entreprise et croissance*

*Il apparaît un profil culturel associé de façon significative avec les performances de croissance des entreprises. Une forte croissance est liée aux valeurs suivantes : épanouissement personnel, esprit d'entreprise, esprit d'équipe, responsabilité, confiance, ouverture à l'environnement, adaptation, anticipation, qualité et cohérence, et aux pratiques de management qui y sont associées.*

• *Trois de ces valeurs appartiennent à la branche “valeurs économiques” du modèle : qualité, responsabilité et adaptation.*

*Toutes les autres appartiennent à la branche “valeurs morales et relationnelles”, et plus précisément aux dimensions suivantes : l'attitude par rapport au changement, la relation avec l'environnement sociétal, l'épanouissement des individus, la coopération interne et la solidarité.*

*Ces valeurs et les pratiques correspondantes sont discriminantes entre entreprises (fortement marquées dans certaines entreprises et faiblement marquées dans d'autres). Une recommandation générale peut être avancée pour les entreprises poursuivant des stratégies de croissance : développer et renforcer ce système de valeurs par l'action sur les pratiques de management correspondantes afin d'accompagner et de dynamiser l'effort de croissance et d'assurer une cohérence entre culture et stratégie. Dans l'autre sens, il est probable qu'un contexte de forte croissance d'entreprise soit favorable au développement et au renforcement de telles valeurs.*

### *Culture d'entreprise et rentabilité*

- *Peu de valeurs et pratiques de management correspondantes sont liées à la rentabilité relative des entreprises. La rentabilité des investissements et la rentabilité des ventes sont corrélées avec les valeurs suivantes : l'ouverture à l'environnement, la participation à des activités locales, la contribution à la société, la solidarité (dans le sens d'être en avance sur la législation sociale) et la flexibilité.*

*L'interprétation de ces résultats, notamment par les pratiques de management, irait plutôt dans le sens de l'explication des traits culturels et pratiques par la forte rentabilité de l'entreprise. Ces pratiques pourraient être considérées comme des pratiques que peuvent s'offrir des entreprises riches, ou comme une "dette" remboursée à la société et au personnel. Étant donné la nature de ces valeurs et pratiques, il reste à prouver qu'elles influencent positivement la rentabilité.*

- *Les corrélations trouvées entre les deux variables mesurant la force de la culture d'entreprise et les deux variables mesurant la rentabilité permettent de retenir comme hypothèse que, dans ces entreprises mono-activité stratégique, la rentabilité est liée à l'intensité et à l'homogénéité culturelle."*

### **• Conclusion**

*"Cette étude exploratoire sur les relations entre la culture d'une entreprise (valeurs et pratiques de management correspondantes) et la performance économique a montré qu'il existe des traits culturels associés à la croissance relative d'une entreprise, et qu'une culture forte ("intense" et "homogène") est liée à une forte croissance relative dans ces entreprises mono-activité stratégique. Ces résultats peuvent orienter le management des entreprises qui poursuivent une stratégie de forte croissance et pour lesquelles cette composante de la performance économique est essentielle.*

*Les relations entre la rentabilité et les caractéristiques culturelles qui ont été trouvées sont limitées et ne constituent pas vraiment une base pour orienter le "management de la culture" des entreprises ; toutefois, certaines corrélations, telles que "flexibilité"-rentabilité des investissements, mériteraient d'être testées sur un échantillon plus important."*

Finalement, statuer plus valablement sur les relations entre la culture d'entreprise et la performance économique suppose :

— *le choix de facteurs de contingence supplémentaires* (contexte culturel et concurrentiel, diversité des activités de l'entreprise, etc.), ce qui représente un important investissement de recherche et explique la rareté des études empiriques et statistiques dans ce domaine ;

— *la sélection d'une population interrogée plus importante*, en particulier l'enquête devrait être étendue à d'autres entreprises et à d'autres populations (ouvriers) ;

— *le recours à différents moyens d'investigation* (méthodes dérivées de l'ethnographie notamment).

Au-delà de la mise en évidence d'éventuelles corrélations culture-performance, l'intérêt d'une telle enquête pour les dirigeants d'une entreprise est de leur permettre

- de diagnostiquer rapidement la culture de l'organisation,
- de préparer l'élaboration ou de faire le point sur l'avancement d'un projet d'entreprise,
- d'orienter leur management pour développer des valeurs performantes.

### ■ *La culture est-elle un outil de gestion ?*

*“La culture est-elle maîtrisable ? Une direction d'entreprise peut-elle choisir et gérer le système de valeur de ses collaborateurs ?”<sup>18</sup>*

Partant de la constatation que les dirigeants contrôlent de fait une grande partie des moyens qui conditionnent la culture d'entreprise (sélection, contrôle, communication...), N. LEMAÎTRE retient six conditions qui font de la culture un véritable outil de gestion.

#### • **Existence d'une culture d'entreprise**

Pour exister, la culture doit traduire un certain consensus. Les valeurs du chef d'entreprise, résultantes de sa propre éthique, doivent être transmises au groupe et étendues aux nouveaux venus.

#### • **Mise en œuvre de la culture sociétale**

Culture externe, sous-cultures et culture d'entreprise sont en interaction étroite (cf. 2, Audit). Pour que le personnel adhère à la philosophie proposée par l'entreprise, celle-ci doit être en accord avec la culture environnante.

#### • **Sélection de personnel conforme ou susceptible de se conformer à la philosophie de l'entreprise**

La sélection d'individus, déjà sortis du “moule” de l'Université ou des Grandes Écoles, facilite par exemple l'adhésion aux valeurs de l'entreprise.

(18) LEMAÎTRE N., “La culture d'entreprise, facteur de performance”, *Revue française de Gestion*, septembre/octobre 1984.



• **Formation**

La formation interne est certainement le meilleur outil d'acculturation ; son rôle est, en particulier, d'inculquer au nouveau venu les valeurs de l'entreprise.

• **Contrôle**

Les objectifs personnels — et donc les performances individuelles — doivent être cohérents avec les objectifs globaux de l'entreprise. Le choix des critères de performance doit donc clairement en tenir compte.

• **Gestion symbolique**

Sélection, formation, contrôle sont des outils de management classique. Certains mécanismes *“relèvent plus directement de l'ordre du symbolisme, c'est-à-dire qu'ils sont par excellence des mécanismes de production et de reproduction de la culture ainsi que d'acculturation des nouveaux venus”*.

On distingue quatre types d'opérations symboliques sur lesquelles s'appuie le management symbolique :

- le langage ;
- les rites et les rituels<sup>19</sup> ;
- les mythes, légendes, métaphores et histoires ;
- les héros.

Sous certaines réserves (impossibilité de faire abstraction des valeurs sociétales) et dans certaines limites (conditionnement plutôt que déterminisme), la culture d'entreprise peut être un outil de gestion. N. LEMAÎTRE conclut sur deux questions importantes :

- la culture de l'entreprise est-elle une condition de sa performance ?
- la culture de l'entreprise peut-elle être un frein à son changement ?

**Document**

Extrait d'un article de N. LEMAÎTRE, tiré de la *Revue française de Gestion* (2, avenue Hoche, 75008 Paris), septembre/octobre 1984.

**La culture de l'entreprise est-elle une condition de sa performance ?**

En dépit du courant enthousiaste qui se développe en faveur du management culturaliste, la réponse à cette question paraît devoir être infiniment circonstanciée.

Premièrement, nous nous plaçons ici dans l'hypothèse de l'existence d'une culture forte, c'est-à-dire d'un large recouvrement des champs de représentations et de valeurs de la plupart des membres de l'organisation, hypothèse qui n'est pas toujours vérifiée.

Deuxièmement, une culture ne peut avoir d'effet positif sur la performance que si elle est congruente avec les conditions de la performance de l'organisation, en fonction des conditions de l'environnement au moment considéré.

En d'autres termes, si la performance à un moment donné implique, par exemple, que l'organisation ait une très grande capacité d'innovation, il faut que la culture interne encourage la créativité et le goût du risque, au moins chez certains. Il faut donc une adéquation entre la culture et les nécessités stratégiques.

Troisièmement, il importe que la culture encourage la loyauté vis-à-vis de l'organisation, c'est-à-dire principalement que les individus aient l'impression que l'organisation sera loyale vis-à-vis d'eux s'ils le sont eux-mêmes vis-à-vis d'elle.

Moyennant ces trois conditions : culture forte, congruente avec les conditions "objectives" de performance et, encourageant la loyauté, on peut sans doute estimer que la culture d'entreprise renforce la performance par rapport aux modes de contrôle de types structurels ou bureaucratiques. Quels en sont alors les avantages ?

Tout d'abord, ce type d'entreprise devrait résoudre aisément les problèmes d'intégration entre ses membres et ses départements : le sens de l'interdépendance, le langage commun, les communications facilitées décloisonnent l'organisation.

D'autre part, l'adhésion aux objectifs est un facteur de motivation pour les membres de l'entreprise, d'engagement dans l'action.

De nombreux auteurs soulignent aussi que de telles organisations sont plus aptes que d'autres à faire face à des environnements hautement complexes et turbulents, en partie parce que le mode de contrôle culturel ou "clanique" est plus flexible, plus tolérant à l'ambiguïté que le mode bureaucratique.

Enfin, ce mode de gestion permet une plus grande décentralisation de l'entreprise et, dans le cadre d'un consensus établi, une plus large participation de tous les niveaux aux décisions. Ceci permet de rapprocher la décision du lieu de l'action, avec tous les avantages corrélatifs bien connus (rapidité, meilleure adéquation). Enfin, la structure décentralisée, en renforçant l'autonomie de chacun, a un effet favorable sur la motivation.

### **La culture de l'entreprise peut-elle être un frein à son changement ?**

La question du lien entre culture et changement est multiple. D'une part, la culture, facteur de stabilisation sociale, freine-t-elle ou facilite-t-elle le changement à court terme et l'adaptation de chacun à des modifications internes ou externes de l'entreprise (technologie, couple produit/marché, structure...). D'autre part, qu'en est-il de l'évolution de la culture elle-même ?

A propos de la première série de questions, certains auteurs soulignent que par sa nature abstraite et tolérante à l'ambiguïté, une culture donnée peut s'avérer adéquate dans un large éventail de situations et, dans cette mesure, elle ne constituerait pas un frein au changement.

Par surcroît, si elle fonde la loyauté du personnel et si elle le sécurise quant à la loyauté de l'entreprise vis-à-vis de lui-même, elle peut en fait renforcer sensiblement sa capacité à accepter le changement. Ainsi, une innovation technologique sera-t-elle mieux acceptée si le personnel croit que ses dirigeants préserveront l'emploi et que des mesures seront prises pour assurer la mise à jour des compétences. Cette conviction s'établit sur la base des expériences passées comparables, c'est-à-dire des apprentissages antérieurs. Dans la situation inverse, d'importantes manifestations de résistance au changement pourraient se faire jour. Par conséquent, comme pour le lien entre culture et performance, il n'y a pas de réponse absolue. Tout dépend des représentations et valeurs formant la culture de l'organisation.

Nos propres recherches montrent cependant que lorsqu'elle sous-tend des relations de pouvoir déterminées, et que l'adaptation aux circonstances (économiques, stratégiques, technologiques...) implique la remise en cause du statut supérieur de certains groupes, la culture d'une organisation peut constituer un frein sérieux à sa capacité à intégrer ces changements.

Ainsi se pose la question de l'évolution de la culture elle-même. Il importe ici de noter que si la culture est un facteur de stabilisation sociale, il s'agit d'une stabilisation dynamique et non pas inerte. La culture est reproduite, mais elle n'est pas indéfiniment reproduite à l'identique : *"le code culturel peut se modifier... durant le procès permanent d'autoproduction lui-même, sous l'effet d'événements aléatoires certes, mais directement issus de l'expérience phénoménale de la société. Ces événements peuvent*

(19) Cf. § 4, Quelques manifestations de la culture d'entreprise.

*provenir de modifications de l'écosystème naturel..., de rencontres avec des sociétés voisines... Ils peuvent enfin surgir de la vie même de la société, où une déviance individuelle peut introduire une conduite nouvelle...''<sup>20</sup>*

Simultanément donc, une société reproduit une culture mais en la modifiant en fonction des apprentissages qu'elle fait. Une idée analogue se retrouve dans la thèse du cycle de vie du mythe qui comporterait quatre phases : développement, maturation, déclin, reformulation :

*"Dans la phase de déclin, le mythe "dominant" devient préjudiciable à la capacité de réaction de l'organisation face à un environnement changeant... La "reformulation" constitue une rupture dans la mythologie dominante. Durant cette phase, des tensions importantes peuvent apparaître, de même que des conflits ouverts entre les mythes rivaux."'<sup>21</sup>*

Les mythes sont donc susceptibles de reformulation, mais celle-ci n'est rendue possible qu'à la suite d'une phase de déclin où le mythe est invalidé par l'expérience actuelle du groupe, qui s'oppose à son expérience passée. Cette phase sera d'autant plus longue et critique que le mythe ancien sera profondément ancré dans les convictions et que le mythe nouveau s'en distanciera largement.

Dans la mesure où ces mythes, ces cultures émergent du corps social, nous sommes conduits à insister sur la dimension du temps nécessaire à ce processus. Temps irréductible, incontournable et qui, pour certains gestionnaires, peut constituer une contrainte certaine, voire une menace pour la survie de l'organisation.

D'autre part, à l'instar de tous les systèmes vivants, tant la structure que la culture des organisations sont le produit d'une histoire. Leurs adaptations successives n'effacent jamais entièrement le passé. De chaque période de la vie antérieure de l'organisations subsistent de multiples traces.

Et ce passé, incontournable lui aussi, pèse d'un poids parfois mal apprécié sur les choix actuels des gestionnaires.

#### **4. Quelques manifestations de la culture d'entreprise**

- Recrutement et intégration des nouveaux collaborateurs :  
les rites d'initiation.
- La culture Bouygues.
- Projet d'entreprise.
- OPA et culture d'entreprise.

#### **■ Recrutement et intégration des nouveaux collaborateurs : les rites d'initiation**

##### **Document**

Article de Yves EMERY dans *Humanisme et Entreprise*, numéro 179, février 1990, in *Problèmes économiques*, numéro 2182, juillet 1990.

(20) MORIN E., *Le Paradigme perdu : la nature humaine*, éditions du Seuil, Paris, 1973. p. 186.

(21) BOJE David, FEDOR Donald and ROWLAND Kendrith, "Myth making : a qualitative step in OD interventions", *The Journal of Applied Behavioral Science*, volume 18, numéro 1.

*“Le pis pour les deux parties restera toujours de contracter un concubinage grinçant limité à l'échange mercantile d'un minimum de salaire et de prestations, tant le recrutement (...) dépasse toujours la mise en place d'un rouage, tant cette opération est affaire d'Homme avec tout ce que cela implique de factuel, de relationnel et d'affectif”.*

G. KOUCH<sup>22</sup>

Les rites initiatiques — ou rites de passage — propres aux sociétés non industrielles sont bien connus des anthropologues, notamment grâce à l'ouvrage de A. VAN GENNEP publié au début de ce siècle<sup>23</sup>. Ces cérémonies marquant la “puberté sociale” au terme desquelles les adolescents acquièrent le statut d'adulte, avec les droits et prérogatives qui lui sont associés<sup>24</sup>, témoignent de l'importance qu'il convient d'accorder à l'introduction d'un nouveau membre au sein d'une classe d'âge ou d'une collectivité données. Dans notre monde occidental moderne, ces rites d'initiation sont profondément transformés au point que l'on peut se demander s'ils existent encore, hormis bien sûr dans le cadre de sociétés secrètes, telles les loges maçonniques. Considérant en particulier l'entreprise, l'un des corps sociaux les plus marquants de notre époque, est-il possible de retrouver certaines formes d'initiation lorsqu'un travailleur nouvellement engagé devient progressivement membre de l'organisation ? L'initiation — terme signifiant littéralement “l'action de donner à quelqu'un la connaissance de certaines choses qu'il ignorait” — ne paraît en effet pas tellement éloignée des pratiques développées par bon nombre d'entreprises, où la qualité de membre ne s'acquiert qu'à travers plusieurs étapes bien spécifiques<sup>25</sup>.

Cet article se propose d'examiner les phénomènes marquant l'intégration des nouveaux collaborateurs, en soulignant tout d'abord la dimension essentiellement humaine de l'engagement du personnel, puis en analysant de plus près les efforts entrepris par de grandes sociétés pour les intégrer et les former à leur esprit-maison. Thème très rarement abordé dans la littérature, l'initiation représente toutefois une réalité presque quotidienne pour la plupart des organisations confrontées à l'arrivée de nouvelles “recrues” ; à cet intérêt s'ajoute le fait que l'intégration des nouveaux se profile comme une étape indispensable au succès de la procédure d'engagement, quel que soit le soin porté par ailleurs au recrutement et à la sélection des candidats.

## La dimension humaine de l'engagement

A travers l'épigraphe introductif, nous souhaitons d'emblée mettre en exergue la dimension humaine de l'engagement du personnel, trop souvent négligée au profit de considérations purement “professionnelles” portant sur l'adéquation des compétences aux exigences du poste à pourvoir. Or en suivant M. JEANNET<sup>26</sup>, “*la procédure de sélection ne se déroule pas dans un vide social : habitudes, normes, valeurs,*

(22) KOUCH G., “La recherche des cadres, in *Humanisme et Entreprise*, avril 1982, p. 14.

(23) VAN GENNEP A., *Les Rites de passage*, Paris, 1909.

(24) Ils deviennent “capables” au sens juridique moderne, c'est-à-dire reconnus comme individus susceptibles de nouer des alliances, d'occuper une position hiérarchique déterminée, de tenir des propos écoutés, etc.

(25) JOUVEL/MASSONI parlent de “rites ressemblant beaucoup soit aux rites du mariage, soit aux rites des sociétés primitives ou secrètes”, in D. JOUVEL/D. MASSONI, “La culture d'entreprise et le recrutement”, *Revue française de gestion*, septembre/octobre 1984, p. 131.

(26) JEANNET M., *Orientation non directive et sélection des cadres*, Bruxelles, 1967, p. 97.

contraintes des milieux respectifs viennent avec". Il est clair que l'intégration réussie d'un nouveau collaborateur ne repose pas seulement sur sa capacité à assumer les tâches et responsabilités du poste qui lui a été confié, mais sur un vécu, une convergence d'expériences subjectives<sup>27</sup>.

Le fait que la réussite d'un engagement soit soumise à des phénomènes de nature psychosociologique n'est pas nouveau : de façon intuitive, l'intégration d'un collaborateur externe suppose entre autres que, à l'image d'une greffe dont il convient de prévenir le rejet<sup>28</sup>, le groupe d'accueil soit préparé à la venue d'un nouveau collègue et qu'il l'accepte. Mais au-delà de la dimension du groupe d'accueil, c'est l'entreprise entière, comme entité marquée par une identité propre, qui joue un rôle déterminant. J. VASSAL relevait, il y a vingt ans déjà, que l'aspect technique de l'engagement voyait son efficacité multipliée par ce qu'il appelait alors "la mentalité" imprégnant l'attitude de l'entreprise et du candidat<sup>29</sup> : "(...) il importe de se débarrasser de l'idée simpliste selon laquelle un individu peut s'apprécier en dehors de ses relations avec un milieu. Il n'y a pas de candidats "bons" en eux-mêmes, il existe des candidats meilleurs que d'autres pour un rôle défini dans un certain milieu". Concrètement, cet auteur<sup>30</sup> proposait de compléter la description du poste à pourvoir par :

- les indications caractérologiques sur les personnes en rapport fréquent avec le futur titulaire du poste ;
- les données sur le style de commandement et le climat de l'entreprise.

A l'évidence, l'engagement est aussi l'acquisition d'un nouveau membre par une collectivité organisée. Pour B. OSWALD<sup>31</sup>, "les entreprises réussissent grâce au besoin d'appartenance de leurs collaborateurs (need to belong)", car la relation de l'employé à son entreprise n'est pas basée uniquement sur sa contribution économique. Une implication réelle suppose de croître avec l'organisation, de l'aider à se développer, de contribuer à façonner son avenir ; ce faisant, dans un environnement changeant, seule la sécurité d'une identité solide permet à l'entreprise de survivre et de progresser. C'est pourquoi cette identité, cette croyance partagée qui forment la culture de l'entreprise devraient être au cœur de toutes les décisions d'engagement. En particulier, il convient de se demander comment communiquer cette identité aux candidats lors du processus de sélection<sup>32</sup>. Du côté du candidat, M.-S. LAVOËGIE<sup>33</sup> souligne qu'il lui faudrait se renseigner sur la politique et le climat de l'organisation pour laquelle il postule, car fréquemment, l'échec d'un engagement provient de facteurs "d'ambiance". Culture, identité, climat, sont autant de termes traduisant la dimension humaine de l'engagement, laquelle recèle en même temps l'idée d'initiation des nouveaux membres aux spécificités du contexte d'accueil ; comme nous allons le voir, cette action se base sur un véritable processus de socialisation.

Nous ne voulons pas ici retracer les fondements et les manifestations de la culture de l'entreprise, concept largement développé dans la littérature française, en partie sous

(27) *Ibidem*, p. 88.

(28) Selon l'image employée par B. MARTORY/D. CROZET, *Gestion des ressources humaines*, Paris, 1984, p. 35.

(29) VASSAL J., *Le Recrutement et l'intégration des cadres*, Paris, 1970, p. 17.

(30) *Ibidem*, p. 50.

(31) OSWALD B.-S., "Getting and keeping good people", in *Business and economic Review*, 1985, numéro 4, pages 15 et 17.

(32) *Ibidem*, p. 16.

(33) LAVOËGIE M.-S., *Les Cadres et l'examen psychologique*, Paris, 1970, p. 26.

l'impulsion du courant anglo-saxon de "corporate culture"<sup>34</sup>. Par contre, il nous importe de décrire les principales étapes de l'intégration d'un nouveau collaborateur, ce qui nous permettra d'établir la distinction entre la socialisation dite "anticipée" et la socialisation "active", les deux piliers de l'initiation ; le développement s'achèvera par la discussion des signes de reconnaissance signifiant au nouveau qu'il est véritablement intégré.

### Le processus d'inclusion au système social

Le processus d'inclusion au système social comprend l'ensemble des mécanismes conduisant un individu externe à l'entreprise à devenir membre à part entière de cette dernière<sup>35</sup>. *Au cœur du processus se trouve la socialisation* — ou l'acculturation — du nouveau venu, au sens où la définit ROCHER<sup>36</sup> : "*Le processus par lequel la personne humaine apprend et intériorise (...) les éléments socio-culturels de son milieu, les intègre à la structure de sa personnalité sous l'influence d'agents sociaux significatifs et par là, s'adapte à l'environnement social où elle doit vivre.*" Pour SCHEIN<sup>37</sup>, ce processus implique une confrontation entre deux ensembles de forces : d'un côté, l'individu avec ses talents, sa personnalité, ses attitudes, valeurs, ambitions et attentes, progressivement formés au cours de vingt années ou plus de socialisation et d'éducation<sup>38</sup>, et de l'autre, l'entreprise caractérisée par des exigences propres, une culture, des normes et façons de travailler, des modèles sociaux idéals, etc. La socialisation concerne l'adaptation de l'individu au contexte d'accueil considéré comme un donné ; c'est donc bien le nouveau collaborateur qui changera — sur le principe tout au moins — et non pas l'entreprise ou le groupe d'accueil.

Ce changement, cette adaptation ne sont fondés que dans la mesure où l'individu *se rapproche* de ses valeurs et de son potentiel professionnel, précise SCHEIN<sup>39</sup> ; dans le cas contraire, il va s'éloigner de son "idéal du moi" et de sa personnalité profonde, ce qui ne peut qu'être néfaste à long terme. Forts de cette constatation, différents auteurs soulignent *le caractère complémentaire et interchangeable entre la sélection et la socialisation*, comme l'exprime ETZIONI<sup>40</sup> : le fait de sélectionner des recrues ayant les connaissances et les valeurs requises implique une diminution des besoins en socialisation, alors que le fait d'être non sélectif rend nécessaire une socialisation intensive pour qu'ils puissent assumer correctement leurs rôles organisationnels. En cela, la socialisation organisationnelle diffère de celle de l'enfance/l'adolescence où l'être nouveau est "vierge" de culture et n'a pas encore développé les structures de sa personnalité.

(34) Voir, par exemple, T.-E. DEAL/A.-A. KENNEDY, *Corporate cultures*, Massachusetts, Addison-Wesley, 1982, où les auteurs décrivent en particulier les personnages marquants du tissu culturel ainsi que les rites et rituels des organisations modernes, dans une approche inspirée de l'anthropologie.

(35) K.-M. ROWLAND/G.-R. FERRIS (Ed.), *Personnel management*. Boston, 1982, p. 101 ; les termes d'"organization entry", employés dans la littérature anglo-saxonne, expriment parfaitement les phénomènes relatifs à l'entrée au sein du système entreprise.

(36) ROCHER G., *L'Action sociale*, Paris, 1968, p. 132.

(37) SCHEIN E.-H., *Career dynamics : matching individual. and organizational needs*. Massachusetts, 1978, p. 82.

(38) Portant sur la vie en société appréhendée, globalement.

(39) *Op. cit.*, p. 87.

(40) ETZIONI A., *A comparative analysis of complex organizations*, New York, 1975.

Cette complémentarité a conduit progressivement au concept de socialisation *anticipée*<sup>41</sup> pour prendre en compte les mécanismes préparatoires d'adaptation intervenant avant le premier jour de travail, laquelle précède donc la socialisation *active* ayant lieu sur la place de travail. Si l'on considère encore *l'aboutissement* de ces deux processus, leur finalité — laquelle s'exprime à travers des concepts tels que "conformité", "identification", "contrat psychologique" au sens de SCHEIN (cf. dernière partie), l'inclusion au système social comprend ainsi trois phases bien distinctes, en accord avec la plupart des auteurs ayant traité ce sujet<sup>42</sup>.

L'on peut distinguer, avec FISHER<sup>43</sup>, quatre domaines d'apprentissage sur lesquels porte la socialisation, qui se retrouvent dans les différentes phases présentées :

- l'entreprise (buts, valeurs, culture...);
- le groupe de travail (normes, valeurs, amitiés...);
- le travail (définition, exécution, objectifs...);
- l'individu (reflet de soi, meilleure connaissance personnelle).

Remarquons que l'apprentissage des relations avec le chef, ce que SCHEIN appelle "*dealing with the boss*"<sup>44</sup> est aussi un domaine important, se trouvant à cheval entre les domaines "groupe" et "travail", puisque le chef définit ce dernier et appartient toujours plus ou moins au groupe<sup>45</sup>.

### Socialisation anticipée : la préparation psychologique au changement

Avant d'être engagé, le candidat entretient des relations avec l'entreprise à travers :

- le fait qu'il la connaisse en dehors du processus spécifique d'engagement (connaissances y travaillant, client, etc.);
- l'ensemble des informations formelles et informelles, diffusées par l'entreprise ou recherchées par le candidat, au cours des phases de recrutement et de sélection<sup>46</sup>.

Lors des phases de recrutement et de sélection ainsi qu'à travers l'attraction "non spécifique" qu'elle exerce — en particulier grâce à l'imprégnation de son image commerciale et ses actions de relations publiques — l'entreprise transmet aux candidats potentiels une image plus ou moins réaliste de son environnement interne. Rappelons avec WANOUS<sup>47</sup> que l'approche "traditionnelle" du recrutement, caractérisée par *la vente* de l'entreprise et de la place offerte (informations positives seulement), s'oppose dans sa philosophie à l'approche "réaliste" qui vise à donner toutes les informations pertinentes et sans distorsion, notamment à travers ce que cet auteur appelle une "*Realistic Job Preview*"<sup>48</sup>. A ce propos, WANOUS écrit : "*Le recrutement réaliste agit comme une vaccination, car l'on donne une petite dose de la réalité organisationnelle pendant l'engagement, ce qui a pour effet de faire diminuer les attentes*"; l'idée étant que la satisfaction dans l'entreprise serait ainsi plus facilement élevée, sans compter la neutralisation partielle du problème du "*reality shock*".

(41) SCHEIN E.-W., *op. cit.*, p. 84; WANOUS J.-P., *Organizational entry*, Massachusetts, 1980, p. 174; qui reprennent déjà ce concept d'autres auteurs (par exemple : J. VAN MAANEN).

(42) FISCHER C.-D., *Organizational socialization*, in K.-M. ROWLAND/G.-R. FERRIS, *Research in Personnel and Human Resources Management*, Greenwich, 1986 (volume 4), pp. 112-116; WANOUS J.-P., *op. cit.*, pp. 173 ss.

(43) Contribution citée, pp. 105 ss.

(44) SCHEIN E.-H., *op. cit.*, p. 99.

(45) Selon le modèle bien connu de "Likert".

(46) SCHEIN E.-H., *op. cit.*, p. 91.

(47) *Op. cit.*, pp. 34 ss.

(48) Littéralement : avant-première réaliste du travail.

En exploitant cette communication préalable à l'engagement<sup>49</sup>, la socialisation commence à opérer avant même que la personne pénètre au sein du système. SCHEIN<sup>50</sup> définit la socialisation anticipée comme le développement des valeurs et attitudes que l'on considère comme étant nécessaires dans le contexte où l'on va œuvrer, pour le travail que l'on va exécuter. Selon LOUIS<sup>51</sup>, le terme vient de MERTON (1957) pour qui il impliquait une anticipation de la vie au sein de l'entreprise, et par conséquent, la formation d'un ensemble d'attentes.

Ce que nous appelons "préparation psychologique au changement" porte sur ce premier infléchissement des valeurs, mais également sur la reconnaissance du changement personnel qu'il va engendrer. FISHER<sup>52</sup> remarque que certains candidats affichent une telle assurance — par exemple en sortant des études — qu'ils sont persuadés de tout savoir ce dont ils auront besoin. Cette conscience de la nécessité du changement est peu étudiée, et les rites d'initiation présentés plus loin en témoignent. La socialisation anticipée suppose aussi de la part du candidat une préparation psychologique à *quitter ses anciens rôles professionnels*, ainsi que les éléments de statut auxquels ils correspondaient. La recherche a trop souvent évincé cet aspect, pourtant très important en ce qu'il constitue l'un des points de comparaison et de formation des attentes relatives au nouvel emploi.

Que font les entreprises pour socialiser "par anticipation" leurs futurs collaborateurs ? En la matière, une grande diversité de pratiques existe, autant dans les moyens utilisés que dans l'esprit des messages transmis. Toutefois, certaines tendances peuvent être relevées :

- de manière générale, la socialisation anticipée n'est pas réellement reconnue comme telle, et la plupart des entreprises attendent que le "nouveau" occupe sa place de travail pour l'informer et le former aux réalités de l'organisation. C'est dire que bon nombre de candidats découvrent encore la spécificité de leur contexte professionnel lors du premier jour de travail, avec tout ce que cela implique comme surprises et déceptions potentielles ; un peu comme si l'on découvrait son conjoint le jour du mariage. Dans ces cas-là, le postulant ne voit souvent pas son futur cadre de travail, et encore moins ses collègues ; aucune documentation ne lui est remise avant le début de son activité — hormis le contrat de travail — ce qui accroît son incertitude ;
- une autre catégorie d'entreprises, également importantes, considère la socialisation anticipée comme une séduction, et s'applique donc à décrire la réalité organisationnelle sous son meilleur angle : les personnes interrogeant les postulants se montrent très avenantes, et le discours tenu s'apparente à celui destiné à la clientèle<sup>53</sup>. L'image ainsi formée dans l'esprit des candidats n'a fréquemment qu'un rapport très lointain avec les conditions de travail effectives qu'ils rencontreront ;
- enfin, les firmes conscientes de l'enjeu propre à la socialisation profitent de la période précédant le premier jour de travail pour mettre le futur collaborateur "dans le bain". Dans l'esprit de la "*Realistic Job Preview*", elles multiplient les

(49) Beaucoup de travaux font de la communication l'acte fondamental de la socialisation.

(50) *Op. cit.*, p. 84.

(51) Louis M.-R., "Surprise and Sense Making : What Newcomers Experience in Entering Unfamiliar Organizational Settings". in *Administrative Science Quarterly*. juin 1980. p. 230.

(52) Contribution citée. p. 105.

(53) Souvent même, l'on remet précisément aux candidats la documentation prévue pour la clientèle (plaquette de présentation).



contacts au sein de l'entreprise (de nombreux entretiens) et les informations réalistes, en donnant par avance la documentation d'accueil (livret). Parfois, de petits stages préliminaires d'une journée sont prévus afin que la personne élue puisse déjà se familiariser avec son emploi. Cette approche présuppose toutefois que l'entreprise se connaisse bien elle-même, en particulier au plan de sa culture et de son style de management.

Quels que soient la qualité et le réalisme des pratiques de socialisation anticipée, précisons que leur efficacité se voit naturellement limitée par la psychologie du travailleur. En l'occurrence, il nous paraît intéressant de relever avec LOUIS<sup>54</sup> qu'aux côtés d'attentes conscientes, le candidat recèle en lui des attentes tacites ou inconscientes, fonction, entre autres, des expériences qu'il a déjà vécues, dont le poids est tout aussi important dans sa motivation future. Ce faisant, les démarches d'information qu'il pourrait entreprendre pour mieux "lire" l'entreprise, reflets de la politique d'information de cette dernière, sont implicitement limitées par ces domaines inconscients. Par ailleurs, selon FISHER<sup>55</sup>, le laps de temps compris entre l'engagement (conclusion du contrat) et le premier jour de travail serait caractérisé par une inflation des attentes liée au phénomène de la cohérence cognitive<sup>56</sup>, car "*lorsque d'autres emplois attractifs ont dû être refusés, celui qui a été choisi est évalué de façon plus positive, et les autres plus négative qu'avant le choix*"; ce qui limite les efforts de réalisme entrepris par les responsables de l'engagement. Tout en reconnaissant les limites de la socialisation anticipée, nous pouvons conclure en affirmant que mieux elle opère chez le futur collaborateur, moins les efforts de socialisation active devront être conséquents.

### Socialisation active : brimade ou séduction ?

Les premières semaines passées au sein de l'entreprise sont capitales pour la réussite de l'engagement<sup>57</sup>. Pendant cette période, souvent marquée par le choc de la réalité, interviennent les *rites d'initiation* proprement dits. Le "*reality shock*" provient de deux facteurs complémentaires : confrontation — et constat de la différence — entre les attentes/rêves et la réalité organisationnelle<sup>58</sup> d'une part, et multiplicité des stimuli dus à la nouveauté du contexte, lesquels ne peuvent être aisément décodés<sup>59</sup>, d'autre part. Si ce premier aspect est largement limité par une pratique réaliste d'engagement, le second est quasiment inévitable et implique, comme nous le verrons plus loin, une assistance active fournie au nouveau collaborateur. En examinant les pratiques relevées dans la littérature, deux positions opposées — deux philosophies pourrait-on dire — apparaissent :

— *les rites brimants*, plaçant le nouveau venu dans une position inconfortable, le mettant à l'épreuve, comme le relatent DEAL/KENNEDY<sup>60</sup> ou R. PASCALE<sup>61</sup> ;

(54) Article cité, pp. 237 ss.

(55) Contribution citée, p. 122.

(56) Selon la théorie de FESTINGER portant sur "*la dissonance cognitive*", énoncée en 1957.

(57) Pour ne pas parler simplement du premier jour, dont on se souvient généralement longtemps.

(58) SCHEIN F.-H., *op. cit.*, p. 94.

(59) LOUIS M.-R., article cité, p. 230, où l'auteur parle littéralement d'une "*inondation des sens par des stimuli inconnus*".

(60) *Op. cit.*, p. 65.

(61) PASCALE R., *Fitting new Employees into the Company Culture*, in *Fortune*, mai 1984, p. 64.

— *les rites basés sur la séduction*, notamment présentés par R.-J. LEWICKI<sup>62</sup>, dont l'objectif est de sécuriser le nouveau, en lui montrant le privilège d'avoir été choisi, et former en lui une sorte d'obligation morale à servir l'entreprise.

Pour DEAL/KENNEDY, les *rites brimants* opèrent en plaçant les nouveaux collaborateurs auprès d'un ancien, un "dur" qui n'aime pas tant les "jeunets", afin de leur rendre une certaine humilité à travers les tâches rudes et/ou élémentaires. Certaines entreprises sont réputées pour mettre d'emblée les "nouveaux" à l'épreuve ; la pression des premières semaines est constante et le temps de travail excessif (plus de 10 heures par jour, week-end y compris), signifiant à ces derniers qu'ils ont encore tout à apprendre<sup>63</sup>. Dans de telles conditions, le comportement, les valeurs et croyances du nouveau venu sont remis en question, le rendant ainsi plus ouvert à ceux qui prévalent au sein de l'entreprise ; c'est donc un premier pas vers l'abandon des anciens rôles que nous mentionnons ci-dessus. FISHER<sup>64</sup> reprend les termes de "*role dispossessing*" ou "*role abandonment*", alors que LOUIS<sup>65</sup> parle de "*tabula rasa*", pour désigner les buts poursuivis par des rites initiaux forçant l'abandon des rôles antérieurement tenus. Pour LOUIS<sup>66</sup>, il n'existe toutefois aucune pratique qui effacerait totalement les anciens rôles et valeurs de l'individu, de sorte que ceux-ci interviendront toujours peu ou prou dans la comparaison avec la nouvelle situation. WANOUS quant à lui<sup>67</sup>, parle de "*debasing experiences*" pour désigner les pratiques visant à "dégeler" le "nouveau" et ébranler son image, afin qu'il puisse se construire une nouvelle identité au sein de l'entreprise. Trois tactiques sont alors possibles :

- *la tactique "nager ou couler"*, où l'on assigne une tâche en donnant très peu d'informations, ce qui implique que la personne trouve tout par elle-même, la forçant ainsi à entrer en contact avec le personnel en place. Cette pratique est assez répandue, notamment face à de jeunes diplômés dont on veut tester les capacités "pratiques" et la débrouillardise. Ce faisant, certaines informations disponibles sont volontairement retenues de sorte que la nouvelle recrue puisse avoir le sentiment d'être "laissée pour compte", avec le danger que cela comporte ;
- *la tactique que l'on pourrait appeler "humiliation"*, assignant au "nouveau" des tâches fort simplistes tels que de petits travaux de manutention ou d'administration<sup>68</sup>, confiés d'ordinaire à des personnes sans qualification. Nettement plus répandue, en particulier au sein des sociétés américaines et de celles dirigées par des "self-made men", cette tactique se base sur l'idée que le nouveau collaborateur doit avoir exécuté certains travaux mineurs, et fréquenté les "gens de la base" pour mieux s'acquitter de ses futures responsabilités ;
- *et la tactique "de choc"*, consistant à confier une mission si difficile que l'échec est pratiquement garanti. Il va sans dire que cette dernière option — visant à remettre à sa place le collaborateur prétentieux — ne saurait être retenue pour tout nouvel engagé : elle devra correspondre à l'esprit des tâches qui lui seront assignées par la suite. Certaines firmes y recourent de manière sporadique et surtout ne le reconnaissent pas volontiers.

(62) LEWICKI R.-J., "Organizational Seduction : Building Commitment to Organizations", in *Organizational Dynamics*, automne 1981, pp. 5-21.

(63) A ce sujet, R. PASCALE parle du "*jardin d'enfants de l'entreprise*", image montrant la position des nouveaux collaborateurs en regard du fait qu'ils ignorent encore tout de leur entreprise.

(64) Contribution citée, p. 113.

(65) Article cité, p. 246.

(66) *Ibidem*, p. 236.

(67) *Op. cit.*, p. 170.

(68) Ainsi, l'on demande par exemple à des universitaires de colorier des cartes territoriales de vente.

De tels rites manifestent clairement au "nouveau" qu'il est le dernier arrivé, et le préparent à la socialisation active en tant que telle, processus qui va durer plusieurs mois.

Quant aux *rites de séduction*, ils procèdent par une logique quasiment inverse. Pour LEWICKI<sup>69</sup>, ces rites supposent préalablement que l'entreprise se profile comme un lieu de travail privilégié, conférant un statut élevé (réputation élevée par rapport aux concurrents, fondée notamment sur quelques collaborateurs de haut niveau et sur des conditions de premier plan, voire exclusives). Ils opèrent ensuite "*en faisant comprendre au nouveau que le fait d'être membre de l'entreprise a considérablement amélioré son statut personnel*"; il est en quelque sorte l'heureux élu, et se sent alors "*flatté, embarrassé, fier, reconnaissant, obligé*"; en bref, la séduction émerge. A notre sens, cette démarche fonde sa logique sur le concept d'équité d'ADAMS<sup>70</sup>, en ce que l'entreprise donne — ou crée l'impression de donner — beaucoup au "nouveau", ce qui en retour développe un attachement moral et le besoin de justifier ces privilèges par un engagement personnel marqué. En bonne logique, cette stratégie se poursuit en offrant au collaborateur des stimulants intrinsèques (tâches, responsabilités, etc.) et extrinsèques (conditions pratiques et financières de travail) de premier plan. Placé dans de telles conditions, que LEWICKI appelle "*the INWOAT state*" (*I'm Not Worthy of All This ; je ne mérite pas tout cela*), le nouveau venu se sent continuellement redevable de l'honneur qu'on lui fait, et cela se traduit par un investissement dans le travail et une attitude de loyauté envers l'organisation. Une telle pratique n'est pas rare dans les entreprises familiales de renom, où la sélection à l'entrée se montre particulièrement stricte, et la rotation du personnel pratiquement inexistante.

Les rites d'initiation témoignent de l'acceptation du nouveau membre et lui confèrent un statut initial. Qu'il soit inconfortable ou au contraire très agréable, ce statut situe le collaborateur dans la structure sociale de l'entreprise, généralement tout en bas<sup>71</sup>. FISCHER<sup>72</sup> note que les "nouveaux" sont parfois clairement affichés comme tels (uniformes particuliers, lieux réservés, etc.). A ce stade, la socialisation active peut véritablement débiter : elle consiste en l'acquisition progressive des rôles sociaux-culturels propres au contexte d'accueil.

La plupart des contributions sur la socialisation active dans le cadre de l'entreprise s'appliquent à présenter différentes stratégies de socialisation, l'étude la plus complète étant sans doute celle de VAN MAANEN/SCHIEIN<sup>73</sup> ; peu se consacrent au processus d'apprentissage en tant que tel, comme le fait LOUIS avec ce qu'il appelle le "*sense making*", littéralement la création de sens. Pour cet auteur<sup>74</sup>, le "nouveau" se trouve démuné au plan des schèmes cognitifs nécessaires pour interpréter les événements propres à son nouveau contexte, ce qu'il appelle les "*context-specific dictionaries of meaning*". Ces schèmes, que les autres collaborateurs ont intériorisés au point de ne plus se rendre compte qu'ils y recourent, sont la traduction des valeurs, croyances et modes de comportements prônés par la culture. Quel que soit le degré de socialisation antici-

(69) Article cité, pp. 10 ss.

(70) Voir ADAMS J.-S., "Toward an understanding of inequity", in *Journal of abnormal Psychology*, 1963, numéro 67, où cet auteur expose son concept de *balance* "*performance/résultats*" (input/output come balance).

(71) Même dans la stratégie de séduction, le "nouveau" est malgré tout au bas de l'échelle ; il est clair qu'un cadre aura un statut initial conforme à sa position.

(72) Contribution citée, p. 113.

(73) J. VAN MAANEN/E.-H. SCHIEIN, *Toward a Theory of Organizational Socialization*. in B.-M. STAW, *Research in Organizational Behavior*, Greenwich, 1979.

(74) Article cité, p. 233 et pp. 240 ss.

pée ayant opéré chez l'individu, il ne saurait disposer, dès son entrée, de tels schèmes et, par conséquent, doit obligatoirement faire face à une insécurité née de l'absence de référentiel d'interprétation<sup>75</sup>. Cette constatation conduit LOUIS à insister sur le rôle particulièrement important des personnes côtoyant le nouveau collaborateur, comme *“riche source d'assistance dans le diagnostic et l'interprétation de la myriade de surprises intervenant dans cette période de transition”*. Dans cette logique, *la socialisation doit créer un contact étroit entre les nouveaux et les “insiders”*, et non pas les isoler ou les regrouper ensemble, comme le pratiquent certaines sociétés peu averties.

### Intégration : les signes de reconnaissance

Lorsque l'intégration réussit, l'ambiguïté des rôles et les conflits disparaissent : le nouveau est reconnu comme collaborateur à part entière. Ses performances professionnelles atteignent leur niveau de croisière<sup>76</sup>, et son intégration au contexte d'accueil — pour ne pas dire sa conformité aux normes qui y prévalent — est acquise. Les changements sont à la fois comportementaux (langage, rythme de travail...) et internes (adoption des valeurs de groupe et de l'entreprise).

Du côté de l'entreprise et du groupe, cette intégration réussie est marquée par des *signes de reconnaissance*. Le groupe intervient typiquement dans sa fonction de solidarité<sup>77</sup>, apportant *“non seulement de la sympathie ou du réconfort, mais encore une aide soit pour protéger (le collaborateur), soit pour appuyer sa résistance”*. Quant à l'entreprise, ses moyens de reconnaissance sont multiples. SCHEIN<sup>78</sup> présente sur la base de son concept de “contrat psychologique”, qui engage les deux parties de manière informelle à travers des attentes réciproques, les signes symboliques de reconnaissance par l'entreprise :

- *une première appréciation (formelle) positive* ; souvent l'évaluation de fin de période d'essai est excellente non pas par référence à la qualité du travail fourni, mais bien plutôt pour encourager le nouveau et lui signifier qu'il est accepté ;
- *une augmentation de salaire* (par exemple, après la période d'essai) ; il en va ainsi des nombreuses firmes où le salaire négocié par le candidat est diminué d'un “montant probatoire”, lequel ne lui sera acquis qu'une fois sa capacité démontrée ;
- *une nouvelle attribution marquée par des responsabilités accrues et un changement de statut*. A l'image du point précédent, cette pratique consiste à subordonner l'acquisition d'un statut déterminé, impliquant par exemple de pouvoir engager l'entreprise avec sa signature, au déroulement concluant d'une période test ;
- *le partage de “secrets” d'entreprise* : informations techniques confidentielles (brevets), réalités du présent et du passé de l'entreprise (partie de sa mémoire collective), etc., informations ignorées des personnes extérieures à la société. Ce partage est symboliquement important et, de plus, ne peut être “retiré” contrairement aux autres ;
- *les rites de reconnaissance en tant que tels* : cérémonie d'acceptation, signes d'identification réservés aux membres de l'entreprise (privileges), etc.

(75) Pour y parer, la personne utilise alors fréquemment les schèmes d'interprétation intériorisés dans les précédents contextes dont elle était membre, ce qui peut conduire à de sérieuses erreurs de jugement.

(76) Pour SCHEIN E.-H. (*op. cit.*, p. 120), la performance implique aussi d'accepter temporairement diverses contraintes, délais ou conditions de travail peu favorables ; il faut voir là un signe évident d'intégration.

(77) CUENDET G., *Humanisme de la gestion*, Lausanne, 1983, p. 35.

(78) *Op. cit.*, pp. 112-113.

On le voit, il est une grande richesse dans les signes de reconnaissance et, par leur caractère formel autant qu'informel, ils marquent ainsi de façon tangible l'appartenance à l'entreprise, scellant l'adhésion au système social par un lien sans doute plus serré que le rapport juridique né du contrat de travail.

A travers ces quelques réflexions, l'entreprise apparaît, au-delà de la rationalité économique qui la caractérise, comme une entité soucieuse de marquer par des pratiques établies l'appartenance de ses membres. L'émergence tardive du courant de la culture d'entreprise rappelle aux gestionnaires et dirigeants que les unités qu'ils pilotent demeurent avant tout des groupes sociaux organisés, dont la meilleure compréhension passe sans doute par le développement d'une véritable anthropologie des entreprises.

### ■ *La culture Bouygues*

#### **Document 1**

BOUYGUES, Rapport social 1987.

#### **Notre état d'esprit fondement de notre dynamique**

1. Nous donnons la primauté aux hommes en reconnaissant l'identité de chacun.
2. Nous partageons un même état d'esprit, nos collaborateurs sont unis par des croyances fortes.
3. Nous croyons à la dynamique de l'esprit d'équipe, qui permet aux hommes, ensemble, de se dépasser.
4. Nous sommes les leaders de notre profession et nous continuons de nous battre pour rester les meilleurs.
5. Nous aimons les challenges difficiles parce qu'ils nous fécondent et nous font progresser.
6. Nous voulons être au service de nos clients, notre développement est fondé sur leur confiance.
7. Nous forçons notre capacité d'excellence par la rigueur de nos méthodes, notre souci de la qualité et notre professionnalisme.
8. Nous planifions et gérons sans cesse notre développement.
9. Nous adaptons constamment nos structures aux évolutions de la conjoncture.
10. Nous fondons notre politique de promotion des hommes sur la reconnaissance de leur mérite et leur capacité à progresser.
11. Nous privilégions l'adoption de techniques d'avant-garde telles que l'informatique, parce que nous sommes résolument tournés vers le modernisme.
12. Nous formons les hommes à tous les niveaux. Ils sont notre force vive, notre capital le plus précieux.

#### **Document 2**

BOUYGUES, Rapport social 1990.

#### **L'année de la Charte des ressources humaines du Groupe**

La conjugaison d'une politique active de recrutement et d'une diversification croissante des activités de *Bouygues* a rendu nécessaire l'élaboration d'un document écrit, fédérateur des valeurs du Groupe. Chacune des sociétés conserve sa propre culture, jugée fondamentale parce qu'elle fut la base de sa réussite, tout en intégrant des valeurs

supérieures communes qui forgent le sentiment d'appartenance à un même Groupe.

La Charte, lancée en octobre 1989, définit une éthique en dix verbes clés auxquels correspondent des moyens à mettre en œuvre. Contrat moral passé entre le collaborateur et sa hiérarchie, la Charte est déclinée dans chaque société et branche, avec des mesures concrètes mises en place dès 1989 (PEE, bourse de l'emploi, actions en faveur des jeunes embauchés...). Guide de référence, cette Charte, qui développe la première des "valeurs" de l'état d'esprit Bouygues, exprime l'idée que donner la primauté aux hommes, c'est d'abord respecter la dignité et les droits de chacun à l'intérieur d'une morale qui donne conscience à tous des devoirs qui s'attachent à ces droits.

### Nos valeurs, fondement de notre état d'esprit

- **Les hommes**, parce qu'ils sont nos meilleurs atouts.
- **Le client**, parce qu'il est notre raison d'être.
- **Les jeunes**, parce qu'ils sont l'entreprise de demain.
- **La qualité**, parce qu'elle est le meilleur critère de satisfaction.
- **L'innovation technique**, parce qu'elle est la base de notre leadership.
- **La créativité**, parce qu'elle est à l'origine des grands projets.
- **La formation**, parce qu'elle développe nos compétences.
- **La promotion**, parce qu'elle se fonde sur le mérite.
- **Les défis**, parce qu'ils engendrent les plus grands progrès.
- **L'esprit d'entreprise**, parce qu'il est le fondement de notre dynamique.

## Document 3

BOUYGUES, Rapport social, 1987

### Un nom fédérateur

L'une des caractéristiques de *Bouygues* est d'être l'une des très rares sociétés françaises (et la seule parmi les plus grandes) à porter le nom de l'homme qui l'a créée il y a plus de trente ans et qui en est toujours le Président. *Bouygues* est à la fois le nom d'un homme et d'une société, c'est aujourd'hui le nom d'un groupe de 59 000 personnes. Quelle que soit la société filiale à laquelle il appartient, tout collaborateur vit d'abord son appartenance à *Bouygues*.

### Un logo symbole

Le logo de *Bouygues* est un nom clairement écrit dans une forme arrondie simple, avec une couleur visible de loin, symbolique de l'activité. La couleur minium-orange est la peinture de base du matériel de chantier. Cette couleur est devenue chez *Bouygues* un symbole : inchangée depuis la création de l'Entreprise, elle a donné naissance à un nom "MINORANGE" utilisé comme substantif ou adjectif pour qualifier un état d'esprit. On dit d'un homme qui adhère fortement aux croyances de l'Entreprise qu'il est "Minorange". C'est aussi le nom de la revue interne du Groupe.

Le logo est décliné sur tous les outils de l'Entreprise (casques, matériels de chantier...). L'entretien de ce matériel dans les ateliers des Sablons et la bonne tenue des chantiers aux couleurs minorange font l'objet d'un soin d'autant plus attentif que les responsables de l'Équipement savent qu'ils participent sur plus de 2 000 chantiers en France et à l'international à l'image de marque du Groupe.

Le logo existe également sous forme d'insigne, librement porté à la boutonnière par tous les collaborateurs qui le souhaitent, à l'image de leur Président.

## Les Compagnons du Minorange

Il y a vingt-cinq ans, Francis Bouygues créait, au sein du Groupe, un ordre de compagnonnage pour rassembler et promouvoir une élite parmi les personnels de chantier, valoriser le travail manuel et développer toutes les valeurs inhérentes au goût du travail bien fait. Cet ordre, qu'il a baptisé l'*Ordre des Compagnons du Minorange*, est toujours aussi vivant aujourd'hui. Il compte plus de 1 000 compagnons (sélectionnés parmi plus de 10 000) qui exercent sur les chantiers un rôle exemplaire par leur savoir-faire, leur professionnalisme mais aussi leurs qualités morales et leur sens de la fraternité, c'est-à-dire leur état d'esprit.

Ils se distinguent sur les chantiers par le port d'un insigne indiquant leur degré dans l'Ordre. Chaque année, un congrès les réunit pendant deux jours. Cet Ordre, qui a donné naissance à quatorze ordres de compagnonnage dans les filiales du Groupe, est unique dans la profession.

## Une charte d'entreprise

Francis Bouygues a défini, communiqué et expliqué l'état d'esprit *Bouygues*, "fondement de notre dynamique", sous forme d'une charte en 12 maximes. De cette charte émane un vocabulaire très typé : primauté aux hommes, esprit d'équipe, croyances fortes, goût du challenge, progresser, se dépasser, rigueur, professionnalisme, adaptation, gestion, modernisme, être les meilleurs, rechercher l'excellence. Le "discours" *Bouygues* est celui d'une "communauté combattante" qui ne craint pas d'affirmer son goût pour la "réussite".

## Une communication forte

Sans conseiller extérieur, *Bouygues* fait sa propre communication interne et externe. Son souci de communiquer résulte de l'observation d'un principe simple : "Si vous ne dites pas ce qu'est votre entreprise, d'autres se chargeront pour vous de dire ce qu'elle n'est pas." Sa règle : communiquer très largement un discours cohérent à travers des circuits clairs.

La direction presse et relations extérieures est très active pour mieux faire connaître à l'extérieur du Groupe les valeurs de l'Entreprise. Elle œuvre tant en France qu'à l'International et exerce le double rôle d'ambassadeur de l'état d'esprit *Bouygues* et de lien entre les différentes sociétés du Groupe.

Créé il y a six ans, le service presse a un rôle majeur dans la communication du Groupe. Par son action soutenue, il a donné à *Bouygues* une forte position médiatique.

La communication interne s'exerce à travers différents circuits.

- *Les notes à l'affichage* rendent immédiatement publiques les stratégies majeures (modifications d'organigrammes, acquisitions de sociétés...). Les communiqués adressés à la presse sont affichés dans le même temps. Un compte rendu du Conseil de Direction générale (Conseil de Groupe) bimensuel est adressé dans les vingt-quatre heures à toutes les filiales pour affichage immédiat dans les sociétés et sur les chantiers.

- *Le magazine intérieur Le Minorange* est tiré à 60 000 exemplaires et envoyé au domicile de tous les collaborateurs de la société. C'est à la fois un outil d'information et un support de l'image de marque qui donne aux collaborateurs une meilleure connaissance des diverses activités de *Bouygues* et développe en eux la fierté d'appartenir au Groupe. Très cohérent avec le discours tenu par l'Entreprise sur elle-même,

*Le Minorange* est chargé d'exprimer et de faire mieux connaître les valeurs de l'Entreprise. Il est important qu'à cette image du Groupe, tout collaborateur puisse s'identifier. Il est essentiel qu'elle soit reconnue comme vraie.

- *Autre publication d'image de marque : le rapport annuel.* Traité de façon très visuelle et dynamique à l'image du Groupe, il répond implicitement aux questions : qui sommes-nous ? En quoi sommes-nous différents des autres ? Quelles sont nos stratégies ? Quels sont nos atouts ?

- *Purement informative, une lettre bimensuelle, appelée "Challenger Express",* est diffusée de façon nominative, volontairement limitée aux 650 directeurs (appelés "leaders du Groupe"). Cette lettre a pour but de les faire plus fortement adhérer à la vie du Groupe en les informant sur les grandes stratégies et les actualités diverses qui marquent la vie de *Bouygues* dans l'ensemble de ses activités. Elle est également un support de communication qui doit aider les responsables à mieux informer leurs collaborateurs.

- *Depuis trois ans, les outils audio-visuels* contribuent également et pour une large part à la diffusion dynamique de l'information au sein du Groupe.

Par ailleurs, chaque société ou filiale développe ses propres outils de communication (flash d'information, journal vidéo) dans le but de maintenir sa propre identité tout en s'inscrivant pleinement dans la politique générale du Groupe. De l'ensemble de ces documents se dégage une même culture d'entreprise.

Le développement continu de la communication chez *Bouygues* est voulu par Francis Bouygues qui en fixe lui-même les orientations et la philosophie. Il en a expliqué clairement les raisons dans un éditorial en disant que "priver un homme d'information, c'est défaire les liens qu'il a avec l'Entreprise".

## **Une politique salariale dynamique**

Le collaborateur *Bouygues* travaille beaucoup. Exigence et reconnaissance sont les bases d'une politique qui privilégie la promotion interne par la formation, la remise en question permanente et le suivi des résultats de chacun.

*Bouygues* pratique une politique de rémunération individualisée, fondée sur le mérite. Outre l'entretien d'appréciation annuel, le potentiel et les performances des collaborateurs sont évalués trois fois par an par leur hiérarchie, au cours de conférences appointements. La progression des salaires s'effectue donc exclusivement en fonction du mérite.

## **L'importance du consensus**

La participation aux élections des délégués et représentants du personnel est très élevée : 86 % avec 81 % de voix pour le syndicat national Force Ouvrière *Bouygues* et 19 % pour la CGT. Ces chiffres sont très significatifs de l'attachement des collaborateurs *Bouygues* à une politique de concertation constructive qui veut participer à la réussite de l'Entreprise. Grâce à ce consensus, *Bouygues* n'a jamais connu de conflit majeur sur ses chantiers.

## **Sélectionner, recruter, former**

Nous privilégions dans nos recrutements les hommes qui sont des "battants", ceux qui ont une forte capacité à adhérer à la philosophie de l'Entreprise, pour être porteurs de sa dynamique.

Toute la stratégie de *Bouygues* est orientée vers la recherche de l'excellence. La promotion des hommes s'effectue en fonction des mérites plus que des diplômes. Il est tout à fait possible à un autodidacte d'atteindre le plus haut niveau de la hiérarchie, rien n'est joué d'avance. Les structures de l'Entreprise et l'importance du budget de



formation facilitent la progression des hommes. La délégation est forte, la responsabilité réelle.

### **Le management participatif**

Pour Francis Bouygues, *“le management n'est pas une pensée, ce n'est pas une intention, c'est fondamentalement un comportement dans l'action”*. C'est ainsi que Bouygues a développé plus de 250 cercles de qualité dans le Groupe.

En 1985, nous avons lancé auprès de nos cadres et agents de maîtrise (11 600 collaborateurs) une grande enquête d'opinion dans le but de mesurer l'intensité de l'adéquation entre le discours de l'Entreprise et la façon dont il est perçu par l'ensemble des collaborateurs. L'analyse des réponses (750 000 informations) a confirmé les atouts de l'Entreprise (points forts vécus comme tels) et mis en relief des domaines dans lesquels des plans d'action étaient nécessaires. Ceux-ci ont été définis et communiqués à tous avant d'être mis en œuvre. Cette enquête d'opinion a fonctionné comme un outil de management et de progrès.

### **Les grands projets mobilisateurs**

Si les périodes de forte croissance sont génératrices d'une dynamique qui favorise l'épanouissement d'un état d'esprit, porteur de valeurs positives et mobilisatrices, c'est dans les périodes plus difficiles, de récession ou de grandes mutations, que cet état d'esprit prend toute son importance. D'où la nécessité de grands projets mobilisateurs. La construction de la grande arche de La Défense, le pont de l'île de Ré, le viaduc de Sylans, le tunnel sous la Manche, le nouveau siège de Bouygues qui-sera-le-plus-moderne-du-monde ou l'acquisition de TF1 par Bouygues en sont de formidables exemples. Ce sont des grands challenges, de véritables défis. Et si nous avons choisi pour notre nouveau siège le nom de “Challenger”, c'est parce qu'il exprime bien ce qui nous inspire.

### **Document 4**

BOUYGUES, Rapport social, 1987.

### **Compagnons du Minorange**

*Fondé en 1963 par Francis Bouygues, l'“Ordre des Compagnons du Minorange” a fêté son vingt-cinquième anniversaire au mois de mai en Sardaigne. Cet événement exceptionnel a rassemblé pendant trois jours, autour de Francis Bouygues et des membres de la Direction générale du Groupe, 1 000 compagnons venus de toute la France. Cette réunion, unique dans l'histoire de Bouygues et du compagnonnage, fut largement dominée par l'amitié, la fraternité et une très grande convivialité.*

Jamais, de mémoire de compagnon, les grandes valeurs de fraternité qui sous-tendent la charte de l'Entreprise n'auront été célébrées avec autant d'éclat que lors du 25<sup>e</sup> anniversaire de L'Ordre des Compagnons du Minorange qui a réuni, du 1<sup>er</sup> au 3 mai, dans un site unique au bord de la Méditerranée, les quatorze ordres de compagnonnage du Groupe, soit près de 1 000 compagnons accompagnés de leurs épouses.

Ce grand congrès avait lieu dans un des hauts lieux touristiques sardes “Forte Village”, situé près de Cagliari sur la côte sud-occidentale de la Sardaigne, dans un domaine de 33 hectares décoré aux couleurs de Bouygues. Dès l'entrée du site, des oriflammes portant le nom de chaque ordre commémoraient l'événement. Les 1 800 participants,

auxquels s'étaient joints, outre la Direction générale du Groupe, les directeurs généraux des filiales et vice-présidents des Ordres, ont vécu trois journées ininterrompues d'une fête hors du commun par sa qualité sur tous les plans.

Tout était rassemblé pour faire de cette rencontre un moment inoubliable : la disponibilité et l'ardeur des participants, la douceur du climat et la beauté du printemps sarde, la qualité du programme et la remarquable organisation du séjour.

Tous purent apprécier les magnifiques buffets italiens, les orchestres classiques, modernes et folkloriques de très grande qualité, le casino, le cabaret, les promenades en mer, les compétitions sportives inter-entreprises, le tournoi de chevalerie mis en scène par l'une des plus prestigieuses équipes de cascadeurs français, le feu d'artifice tiré sur la plage et le spectacle audio-visuel où les images des plus grands chantiers *Bouygues* en projection géante se fondaient dans un impressionnant show laser très original dans sa conception.

L'astrologue Madame Soleil, l'illusionniste Gérard Majax et le musicien Gino Cohen et son grand orchestre participaient à l'animation de cette fête. Le chanteur Enrico Macias parla droit au cœur des compagnons. Par les thèmes de ses chansons, quasiment tous orientés vers l'idée de fraternité au-delà des frontières, amitié, tolérance et fidélité à son pays, chants d'espérance et de liberté, il suscita dans ses deux récitals une osmose immédiate et profonde avec son public.

Au-delà des conversations et des échanges informels entre les compagnons et les membres de la Direction générale, le programme prévoyait des "rencontres régionales" donnant à chaque compagnon l'occasion de dialoguer avec le Président. Francis Bouygues, accompagné de son épouse, rencontra ainsi tour à tour les quatorze Ordres du Groupe, dont le dernier-né, "*Les Compagnons de la Source*" de la Saur, témoigne de l'élargissement de cet état d'esprit original et propre à *Bouygues* à de nouvelles entreprises issues de la diversification.

L'un après l'autre, chacun présenta la spécificité de son entreprise et les faits marquants de son Ordre. Des mini-stands permettaient au Président de chaque Ordre — le Directeur général de la filiale — de rappeler à Francis Bouygues les perspectives de l'entreprise situées dans l'environnement économique régional et de montrer les photographies de ses plus beaux chantiers. Ces face à face très amicaux, instants privilégiés, dénués de tout protocole, ponctués du plaisir qu'exprimait Francis Bouygues à retrouver ses plus anciens compagnons, furent des moments de grande émotion!

Après le discours très émouvant de Maurice Poisson, Francis Bouygues, en homme de communication et de charisme, expliqua pourquoi il avait voulu faire de cet anniversaire une manifestation exceptionnelle et ce qu'il attendait de tous les compagnons dont il rappela avec solennité les missions et le devoir d'exemplarité. Témoignant de ses convictions, il fut durant ces trois journées d'une disponibilité totale à l'égard de chaque compagnon. Ce fut vraisemblablement cette disponibilité jointe à l'état d'esprit exceptionnel de tous qui fit de cette manifestation exceptionnelle un événement inoubliable pour chacun.

Tous les membres de la Direction générale du Groupe se sont fortement impliqués dans cette opération. Par leur très grande disponibilité et leur participation à toutes les activités du programme, ils ont contribué à créer un réel climat de convivialité. Un des temps forts du week-end fut le match de football disputé entre les directeurs généraux et les responsables de personnel !

L'organisation de ce Congrès a été mise au point pendant douze mois. Sous l'autorité de Corinne Bouygues et de Jean-Pierre Rousseau, directeur central des Affaires sociales — initiateur du projet — cinquante collaborateurs, issus des différentes divisions du Groupe, ont défini, dans les moindres détails, heure par heure, le déroulement du programme des trois jours.

Huit voyages de reconnaissance de vingt-quatre heures ont été nécessaires pour régler les détails de cette gigantesque organisation et mobiliser les responsables italiens du

village et les autorités sardes de l'aéroport. Trente tonnes de matériel ont été acheminées par camions ou par avions : régies sons et audio-visuelles des spectacles, écrans géants, groupes électrogènes, montgolfière, décoration du village dont vingt-cinq bougies géantes de six mètres de haut sur un mètre de diamètre, 180 enseignes d'information et de signalisation, mille casques de chantier (pour une photographie historique des 1 000 compagnons autour de Francis Bouygues), mille dossiers d'information... et les huit chevaux du tournoi de chevalerie.

Les compagnons et invités du Groupe sont arrivés à bord de treize avions affrétés à partir de toutes les régions de France. Ces appareils se sont posés en moins de deux heures sur l'aéroport de Cagliari où trente autocars autorisés à pénétrer sur les pistes embarquaient les passagers (sous contrôle douanier) au fur et à mesure de leur arrivée.

Plus de cinquante organisateurs ont travaillé sur place une semaine avant le week-end du 1<sup>er</sup> mai. Pendant le séjour, la logistique *Bouygues* reposait sur une centaine de personnes (un accompagnateur par groupe de cinquante personnes), cinquante talkies-walkies, deux ordinateurs et vingt-cinq vélos ! Cinquante artistes et techniciens ont été nécessaires à la réalisation des spectacles. L'événement a été "couvert" par deux photographes qui ont réalisé plus de 6 000 diapositives et deux équipes TV qui ont tourné plus de quinze heures de vidéo.

La réussite fut totale. Les organisateurs et accompagnateurs *Bouygues* ont fait tous ensemble, dans un esprit de fraternité que peu d'événements ont l'occasion de susciter et de faire s'épanouir à ce point, la démonstration éblouissante de ce que veut dire l'organisation *Bouygues*.

## Document 5

### Promouvoir les hommes exemplaires

Discours de Francis Bouygues, BOUYGUES, Rapport social 1987.

Mes chers amis,

C'est une grande joie pour moi de célébrer, entouré des 1 000 compagnons du Groupe, l'anniversaire de l'événement dont je suis le plus fier.

C'était il y a vingt-cinq ans. L'Entreprise avait onze ans. J'aimais déjà passionnément construire, entreprendre. J'avais l'irrésistible envie de faire partager par tous ma passion pour le plus beau métier qui soit, celui de bâtisseur. J'avais pour ce métier une grande ambition : qu'il secrète chez des hommes modernes la même dévotion qu'avaient nos ancêtres pour le travail parfaitement accompli lorsqu'ils s'efforçaient ensemble de réaliser une grande œuvre.

Je voulais qu'en France, et plus tard dans le monde, les compagnons de *Bouygues*, par leur sens de la perfection, par leur goût du bel ouvrage, soient les porte-drapeaux des valeurs de notre profession. Je voulais donner à des hommes que j'avais appris à bien connaître sur nos chantiers le goût et les moyens d'être fiers d'être des bâtisseurs. C'est dans cet esprit que j'ai créé en 1963 un Ordre unique dans notre profession : *l'Ordre des Compagnons du Minorange*.

C'est à vous, mes fidèles compagnons, que je veux m'adresser aujourd'hui, vous qui avez fait le Parc des Princes, la tour Fiat, les centrales du Bugey, de St-Alban, de Chooz, l'aérogare de Roissy, le complexe des Halles et le Musée d'Orsay, c'est-à-dire les plus grandes références que compte notre pays. Il n'est pas un seul grand chantier *Bouygues* auquel vous n'avez participé.

Par votre état d'esprit, votre ardeur et votre expérience, vous avez toujours eu une place essentielle au cœur de nos équipes sur tous les grands ouvrages complexes qui

font appel à la capacité d'initiative, le sens des responsabilités et l'aptitude à former.

Vous qui construisez en 1987 la grande Arche de La Défense, qui sera l'un des grands monuments du xx<sup>e</sup> siècle. Vous qui bâtissez à St-Quentin-en-Yvelines, Challenger, notre nouveau siège, qui est pour moi plus qu'un siège social, c'est un hymne à l'architecture. Vous tous qui, aux quatre coins de France, dans toutes les entreprises du Groupe, témoignez quotidiennement de ce que veut dire chez *Bouygues* être un compagnon, je veux vous remercier pour votre foi, votre ardeur, votre goût du challenge, votre professionnalisme et peut-être par-dessus tout pour votre sens de la fraternité.

*L'Ordre des Compagnons du Minorange* est non seulement ce qui fait l'originalité de *Bouygues* mais aussi, je le sais, l'une de ses plus grandes forces. Depuis sa création, il y a vingt-cinq ans, il a conservé intacts et souverains son but et sa mission :

- promouvoir l'esprit de l'Entreprise et la noblesse du travail du bâtiment ;
- servir d'exemple et provoquer l'émulation des autres compagnons par la qualité du travail de ses membres et leur stabilité ;
- représenter l'Entreprise à l'extérieur en contribuant à accroître sa réputation.

Les Compagnons, est-il dit dans les statuts de l'Ordre, se distinguent par leur goût du travail bien fait, leur esprit de camaraderie, leur sens de l'entraide et leur rigoureuse probité. Ils connaissent la valeur de l'obéissance et de la discipline. Ils s'interdisent tout manquement aux règles de la politesse et de la tempérance. Ils s'appliquent en toute occasion à se perfectionner dans leur métier et à compléter leur qualification par l'acquisition de compétences adaptées aux techniques nouvelles.

Je suis heureux de voir que vingt-cinq ans plus tard, vous êtes un millier à rendre quotidiennement vivant l'ensemble de ces valeurs, les rendant plus actuelles que jamais.

Cette année, pour la première fois, nous avons décerné le trophée "Champion du Minorange" à ceux qui, parmi nos compagnons, avaient témoigné de la manière la plus ardente des fondements de l'Ordre et fait rayonner les grandes valeurs de l'Entreprise.

Notre volonté est toujours la même. Elle fait partie de la philosophie de *Bouygues* : sélectionner et promouvoir les hommes exemplaires.

Il me paraît indispensable que nous continuions de susciter et de développer le sens élevé du professionnalisme, parce qu'à l'heure où les entreprises se livrent une concurrence sans pitié, la qualité, des hommes fera plus que jamais la différence.

Nous devons également préparer l'avenir, et dans ce but, accueillir de jeunes compagnons que nous devrons former à nos méthodes, à notre état d'esprit, pour qu'ils partagent notre conception de l'Entreprise, notre exigence, notre idéal, notre passion.

Nous devons aussi poursuivre la formation de nos compagnons pour qu'ils puissent progresser en hommes responsables, capables d'organisation, exerçant pleinement des rôles de leaders du personnel de chantier.

Je suis, comme vous savez, un homme de conviction.

Je crois aux valeurs du travail.

Je crois aux vertus des challenges.

Je crois à la force de l'exemple.

Je crois à la nécessaire fraternité.

Aujourd'hui où nous devons nous battre toujours plus et sur tous les terrains, conservez précieusement ce sens de l'amitié qui vous anime.

En faisant de ce vingt-cinquième anniversaire un événement exceptionnel, qui rassemble pour la première fois tous les compagnons du Groupe, j'ai voulu que nous puissons chaleureusement, et dans un cadre unique, témoigner tous ensemble de la fraternité exceptionnelle qui nous unit.

## Document 6

BOUYGUES, Rapport social, 1987.

*Aujourd'hui, comme les grands groupes américains et japonais, les industriels d'avant-garde appuient leur réussite sur un attachement de tous les collaborateurs à des "valeurs d'entreprise", communauté de pensée nécessaire au développement de synergies constructives. La stratégie de Bouygues, pionnier français de la culture d'entreprise, s'appuie sur un état d'esprit commun à l'ensemble des structures du Groupe. Sens des responsabilités, professionnalisme, goût du modernisme et de l'innovation, respect de l'individu, tels sont les traits auxquels s'attache chaque division et qui rapprochent les hommes par-delà les métiers divers que rassemble le Groupe. Pour être efficace, cette stratégie doit être connue et acceptée par tous, quel que soit le niveau hiérarchique ou l'éloignement géographique du collaborateur. C'est pour mieux mesurer l'intensité de l'adéquation entre le discours de l'entreprise et la façon dont il est perçu que Francis Bouygues a décidé de lancer une enquête de grande ampleur.*

### Radioscopie d'une entreprise

L'étude d'opinion réalisée dans l'Entreprise répond à deux objectifs fondamentaux : être à la fois un outil d'expression et de communication entre les différents collaborateurs, et un outil de management permettant à partir de l'analyse approfondie des opinions exprimées, de mettre en place des plans d'actions définissant des axes de progrès.

L'enquête s'est déroulée en deux phases : automne 85 et printemps 86. La première a permis de recueillir l'avis des 5 000 collaborateurs (cadres, techniciens et agents de maîtrise) de la division Construction (*Bouygues* et ses filiales régionales BTP), la seconde concernait *Bouygues Immobilier, Maisons Catalogue, Bouygues Offshore*, et les sociétés plus récentes de *Bouygues, SAUR* et *ETDE-CRE*.

Outil de communication et de progrès, cette étude d'opinion a donné la possibilité à 11 600 collaborateurs de s'exprimer sur toutes les grandes questions intéressant le Groupe et de se situer plus précisément dans la philosophie de l'Entreprise.

Le questionnaire comportait plus de cent questions mesurant le degré de satisfaction des collaborateurs sur divers thèmes : le Groupe, l'information, la communication, la formation, la hiérarchie, les valeurs *Bouygues* et les aspirations fondamentales de chacun. L'ensemble des aspects de la vie dans l'entreprise étaient abordés sous différents angles. Il s'en dégagait globalement quatre grands thèmes : le Groupe, la société, les politiques et le management.

Le questionnaire, accompagné d'une lettre de Francis Bouygues, fut envoyé au domicile des collaborateurs, les réponses étant anonymes. Chaque question autorisait cinq réponses possibles. Par ailleurs, la dernière page du questionnaire offrait la possibilité au collaborateur de s'exprimer à son gré sur les points de son choix. Cette opportunité a été largement exploitée.

### 750 000 informations

Les résultats de cette enquête révèlent tout d'abord, par le taux élevé des réponses, le très vif intérêt que cette opération a suscité (62 % des collaborateurs consultés ont répondu alors que les enquêtes de ce type effectuées par mailing atteignent habituellement un taux voisin de 33 %). Quelle que fût la filiale concernée, toutes les réponses étaient adressées à la Direction centrale des Ressources humaines. Ce choix d'un trai-

tement centralisé avait pour but de garantir l'homogénéité de l'analyse et la préservation de l'anonymat. Les réponses au questionnaire ont fourni 750 000 informations. Trois personnes ont dépouillé ces données qu'elles ont introduites et traitées sur informatique à l'aide d'un logiciel mis au point par *Bouygues* pour cette opération. Les réponses ont été classées par grande structure, filière, branche, hiérarchie, catégorie d'âge et d'ancienneté, pour obtenir des résultats "personnalisés" par division qui permettent des comparaisons fructueuses entre mêmes catégories hiérarchiques d'un secteur à l'autre. Sachant que toute liberté était laissée de répondre ou non à la totalité des questions, on constate que très peu sont restées sans réponse (4 %)\*. Les abstentions sur les questions qui permettaient une identification catégorielle statistique ont été extrêmement faibles.

### Une étude riche d'enseignements

L'analyse du taux des réponses fait apparaître que les hommes ont plus répondu que les femmes (65 % contre 53 %) et que ce sont les Maîtres Compagnons qui sont en tête du nombre des réponses (86 %), suivis des cadres (77 %) et du personnel administratif (50 %). Les services de production et les commerciaux ont plus répondu que les autres catégories de population (les services travaux devançant les fonctionnels). Enfin, l'âge et l'ancienneté n'ont pratiquement pas eu d'influence sur la participation.

A la lecture des résultats, des idées-force se dégagent. Les réponses, très homogènes dans l'ensemble de la division Construction, font apparaître qu'il existe réellement chez *Bouygues* et dans les filiales Entreprises France, berceau des activités du Groupe, un même état d'esprit, une culture d'entreprise commune. Les grandes valeurs du Groupe et ses stratégies suscitent une forte adhésion, supérieure à celle qui est vécue dans chaque société. On voit clairement que la notion de Groupe prime.

### La mesure des valeurs Bouygues

L'analyse plus approfondie de l'ensemble de ces données permet de dessiner le profil du collaborateur *Bouygues* : il croit au développement du Groupe, à l'efficacité des techniques informatiques et pense que la diversification des activités est nécessaire. Pour lui, le nouveau siège de St-Quentin-en-Yvelines est un symbole de développement.

Le collaborateur *Bouygues* se considère avant tout comme un "professionnel". Il a le sentiment d'appartenir à une communauté combattante, il manifeste toutefois une réserve sur la réalité de la fraternité entre les hommes. Responsable, autonome dans l'organisation de son travail, il souhaite cependant une définition plus claire de ses responsabilités et de ses objectifs. L'efficacité de son service est pour lui une source de fierté.

Le collaborateur *Bouygues* travaille beaucoup. Il aime son travail et s'y investit fortement. Il le vit avec passion, comme un moyen de se réaliser. Il juge néanmoins que sa charge de travail est très importante, lui laissant peu de temps pour sa vie personnelle et familiale ; aussi considère-t-il que sa rémunération n'en tient pas assez compte, bien que celle-ci n'apparaisse pas au premier rang de ses préoccupations.

La Direction générale du Groupe est fortement appréciée. Les responsables hiérarchiques de chaque collaborateur sont très estimés pour leurs compétences professionnelles, mais moins pour la qualité de leurs relations humaines : ils n'informent pas suffisamment leurs collaborateurs et ne les conseillent pas assez sur l'évolution de leur carrière.

(\*) Ces abstentions partielles ont trois origines : non-compréhension de la question, manque d'information pour y répondre, difficulté de choix entre plusieurs solutions.

Si l'on compare les courbes des résultats par division, on constate que les collaborateurs de la division Construction sont généralement plus satisfaits que ceux des autres divisions. Les écarts d'intensité dans l'adhésion des sociétés au message de l'entreprise sont fortement liés à l'ancienneté de ces structures dans le Groupe. Plus une société est depuis longtemps intégrée, plus son adhésion est prononcée.

### **La mise en place des plans d'actions**

Les résultats détaillés de cette étude, analysés par structure, sont très riches d'enseignements. Ils ont été communiqués à l'ensemble des hiérarchies sous forme de tableaux de bord, établis avec rigueur et lucidité, qui permettent une véritable prise de conscience tant des atouts du Groupe que des points à améliorer.

Des axes de progrès, appropriés à chaque structure, ont été proposés fin novembre dans les domaines majeurs sur lesquels doivent porter les efforts des sociétés : information descendant jusqu'à la base, promotion, rôle de la hiérarchie, état d'esprit... et fraternité. Les mesures à prendre à l'échelle du Groupe ont été présentées à Francis Bouygues qui a déjà décidé qu'une nouvelle enquête sera lancée dans deux ans pour mesurer le chemin parcouru.

Soucieux de toujours développer sa politique de communication et de renforcer l'état d'esprit qui est l'une des clés de sa réussite, *Bouygues* a trouvé dans l'étude d'opinion un véritable outil de progrès.

### **Document 7**

BOUYGUES, Rapport social, 1987.

### **L'esprit Bouygues**

*De nombreuses questions de l'étude d'opinion permettaient d'analyser le degré d'adhésion des collaborateurs aux douze maximes de l'état d'esprit Bouygues sur lequel se fonde sa dynamique.*

Deux croyances se détachent très nettement :

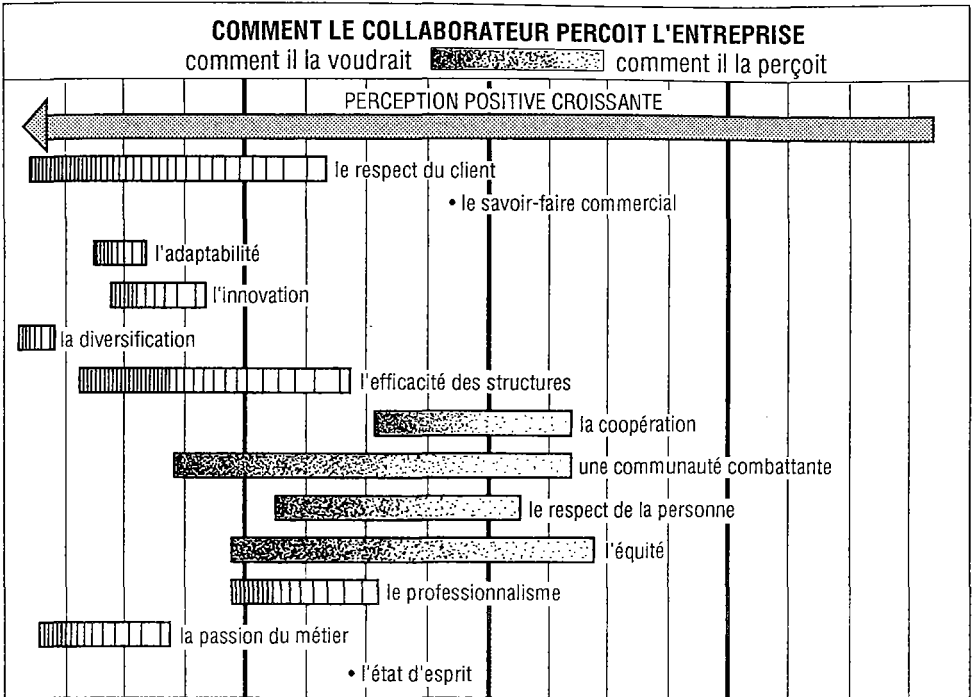
- le goût des challenges vécus comme sources de progrès ;
- l'adoption de techniques d'avant-garde telles que l'informatique.

Également perçus comme de puissants atouts du Groupe suscitant une forte adhésion :

- la volonté de se battre pour rester les meilleurs ;
- l'importance du service du client ;
- la planification du développement ;
- l'adaptation des structures aux évolutions de la conjoncture ;
- le professionnalisme joint à la rigueur des méthodes.

Cette étude fait globalement apparaître une nette prédominance des valeurs combattantes, phénomène inhérent à la conjoncture qui accroît la nécessité de se battre face à la concurrence, et renforce la nécessité de développer plus encore l'esprit de fraternité.

L'ensemble des résultats révèle une forte adhésion à la dynamique *Bouygues* qu'exprime bien l'idée de "guerriers-bâtisseurs".



L'Entreprise dégage une forte identité avec des points saillants qui montrent que les valeurs Bouygues sont profondément enracinées dans l'ensemble de la population. La perception qu'a le collaborateur motive sa fierté, son appartenance, son état d'esprit, son adhésion aux valeurs de l'Entreprise, celles qui lui donnent une identité, une culture.

Lorsque l'on mesure la perception que le collaborateur a de son entreprise, et l'écart éventuel entre ce qu'il voudrait idéalement et ce qu'il perçoit dans la réalité, on constate que l'adaptabilité de l'entreprise, la diversification, l'innovation et la passion du métier se trouvent en tête des valeurs qui sont à la fois prônées et véritablement mises en œuvres : le vécu est à la hauteur de l'image souhaitée.

### Le degré des aspirations

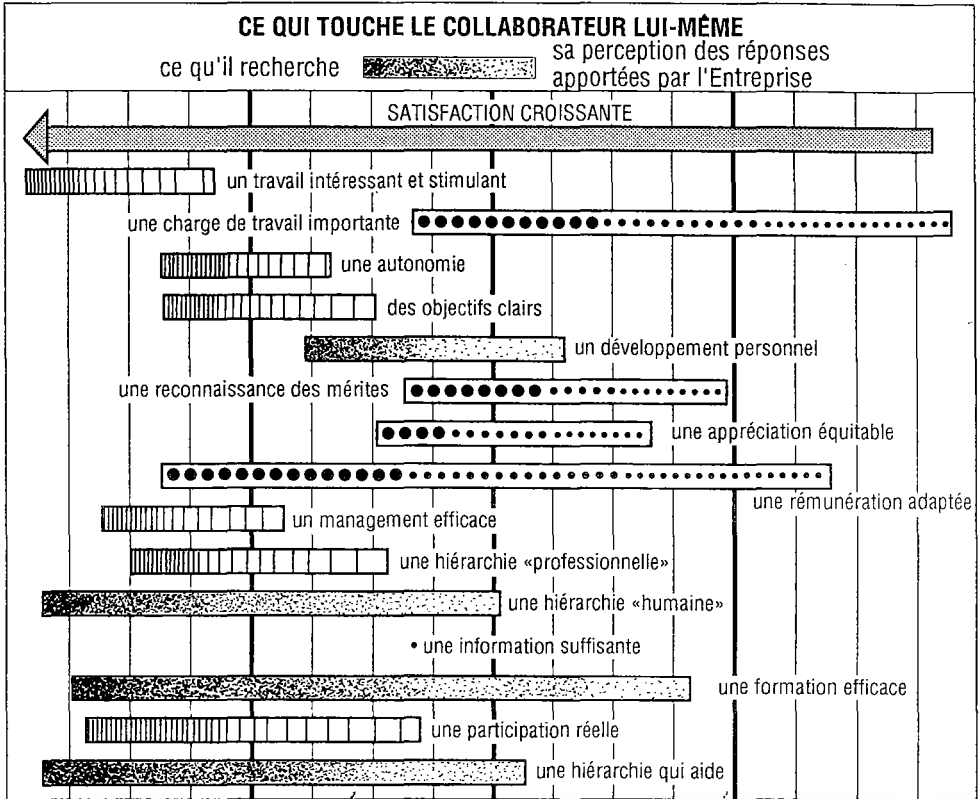
*Les collaborateurs Bouygues ont classé par ordre décroissant, selon l'importance qu'ils leur accordent un certain nombre d'aspirations.*

- Avoir de bonnes relations de travail avec son responsable hiérarchique.
- Pouvoir faire un travail stimulant et motivant.
- Travailler dans un service mené efficacement.
- Avoir la possibilité de se perfectionner pour faire son travail efficacement.
- Avoir une bonne rémunération.
- Avoir la liberté d'organiser son travail à sa façon.
- Avoir la possibilité d'obtenir un travail plus intéressant.
- Voir ses mérites reconnus.
- Être certain de pouvoir travailler dans le Groupe aussi longtemps que le travail accompli est bon.
- Avoir la possibilité d'accéder à des postes de niveau plus élevé.



- Avoir un travail qui laisse assez de temps pour la vie personnelle et familiale.
- Bénéficier de bons avantages sociaux.

N.B. : Un simple point apparaît lorsque seule la perception du collaborateur a été recueillie.



- Ces différentes notions sont vécues de façon très positive. Ce sont les atouts de l'Entreprise.
  - Sur ces points, une amélioration est prévue.
  - A partir de ces données, des axes de progrès ont été définis et mis en œuvre.
- N.B. Un simple point apparaît lorsque seule la perception du collaborateur a été recueillie.

Dans la façon dont le collaborateur perçoit sa vie dans l'entreprise, c'est-à-dire tout ce qui le touche personnellement dans son microcosme, le motive ou le démotive dans son travail quotidien, de nombreuses valeurs donnent satisfaction, avec peu d'écart entre les aspirations du collaborateur et la perception qu'il a des réponses apportées par l'Entreprise à ses désirs.

Parmi les thèmes qui concernent directement l'individu, l'intérêt du travail (malgré la charge qu'il représente), l'autonomie et la qualité du management sont perçus de manière particulièrement positive. La satisfaction est réelle.

Le collaborateur *Bouygues* se réalise dans son travail. Il s'y donne "à fond", avec passion. Il se sent responsable. Il sait que la délégation existe dans les faits.

### ■ *Projet d'entreprise*

#### Document 1

Extraits de l'article de R. DESSARTS, paru dans *A pour AFFAIRES économiques*, numéro 7, avril 1990.

## Dans les coulisses d'un projet d'entreprise

En cet après-midi du mardi 19 décembre 1989, on joue Molière au théâtre municipal de Fontainebleau. Un Molière revu et corrigé pour les deux cent cinquante cadres de la société *GSM (Groupe des sablières modernes)*, une filiale des *Ciments français*, leader dans l'activité des granulats. Comme tous les ans à la même époque, ils sont réunis pour dresser le bilan de l'exercice qui s'achève et pour fixer les objectifs de celui qui va suivre.

Cette fois, le rassemblement est appelé à faire date dans la vie de l'entreprise : Jean-Claude Pellé, le président de *GSM*, a décidé de profiter de l'occasion pour mobiliser et regrouper ses troupes autour d'un projet d'entreprise. Et pour cause : en collectionnant les acquisitions externes, *GSM* a multiplié son chiffre d'affaires par cinquante en dix ans (deux milliards de francs en 1989) et son effectif par vingt-cinq. Pas facile de maintenir la cohésion d'une entreprise dans ces conditions. Une cohésion qui apparaît pourtant indispensable pour résister à la montée en puissance des concurrents étrangers, firmes britanniques en tête.

Après les rituels trois coups, le rideau se lève donc sur deux acteurs un peu particuliers. Déguisé en malade imaginaire, le premier est l'un des dirigeants de *GSM*. Il reçoit la visite d'un docteur, qui est en fait l'un des représentants du groupe *Hay Management Consultants*, lequel a aidé *GSM* à concevoir et à mettre en place son projet d'entreprise. Leur dialogue, rédigé par un dirigeant de l'entreprise, parvient à faire glousser la salle à intervalles réguliers, « private jokes » à l'appui. Morceaux choisis :

- *Le docteur (Hay)* : « Ce qu'il vous faut, c'est un projet d'entreprise. »
- *Le malade (GSM)* : « Un projet d'entreprise ? »
- *Le docteur* : « Oui. Que ressentez-vous du climat de l'entreprise ? »
- *Le malade* : « Je ressens de temps en temps des frustrations au siège du groupe. »
- *Le docteur* : « Justement, un projet d'entreprise. »
- *Le malade* : « Il me semble parfois que chaque activité, chaque département privilégie excessivement ses objectifs propres par rapport à ceux du groupe. »
- *Le docteur* : « Un projet d'entreprise. »
- *Le malade* : « J'ai quelquefois l'impression d'un manque de cohésion dans les régions opérationnelles. »
- *Le docteur* : « Un projet d'entreprise. »
- *Le malade* : « Je perçois ici et là un risque de démotivation chez certains cadres. »
- *Le docteur* : « Un projet d'entreprise. »
- *Le malade* : « Et quelquefois, il se produit des secousses à tel ou tel endroit de notre organisation. »
- *Le docteur* : « Un projet d'entreprise. Vous avez une stratégie bien définie ? »
- *Le malade* : « Oui monsieur. »
- *Le docteur* : « Un projet d'entreprise. Vous recherchez le développement et la croissance ? »
- *Le malade* : « Oui monsieur. »
- *Le docteur* : « Un projet d'entreprise. Vous connaissez une rentabilité satisfaisante et vous craignez maintenant de la voir baisser ? »
- *Le malade* : « Oui monsieur. »
- *Le docteur* : « Un projet d'entreprise, un projet d'entreprise ! vous dis-je. »

Qu'en termes choisis ces choses-là sont dites ! Ainsi distillé, le message semble passer. En tout cas, les cadres de *GSM* applaudissent spontanément au baisser de rideau. Quand il se relève, le show se poursuit : la scène est occupée par la sémiante journaliste Jacqueline Alexandre, qui anime une conversation avec Jean-Claude Pellé et Luc Boyer, le patron de *Hay Management Consultants*, sur le thème des projets d'entreprise. Suit un diaporama qui alterne les images de l'activité de l'entreprise et les phrases chocs du projet baptisé Équipe-performance. Les décibels de la sono réveillent ceux qui seraient tentés de s'assoupir (il y en a, digestion oblige). « *Ce que nous voulons* :

*devenir une entreprise de référence en Europe en renforçant nos métiers actuels et développer nos nouveaux métiers. Ce à quoi nous croyons : notre ambition est fondée sur l'épanouissement des hommes et des femmes de GSM et d'Urba (la division bétons industriels de l'entreprise). Nous nous reconnaissons trois valeurs centrales : la volonté de leadership ; l'esprit d'équipe ; le goût de la performance. »* Chacune de ces valeurs est accompagnée d'une dizaine de recommandations d'actions. Exemple : le leadership pourra être atteint par le développement et la reconnaissance des individus, par l'esprit d'innovation, la priorité au client et la conquête de nouveaux marchés ; l'esprit d'équipe par la mise en place d'un système de parrainage, d'un livret d'accueil, et par des stages de formation pour les nouveaux, par la réalisation régulière de sondages pour connaître l'opinion du personnel ; la performance par une remise en cause permanente pour s'adapter aux changements, par le renforcement des compétences (développement de la formation), par la reconnaissance équitable et motivante des contributions individuelles et collectives, etc.

(...)

C'est au mois de mai 1989 que l'opération a débuté. Première étape, cruciale : le choix du consultant : « *Nous avons établi un cahier des charges, raconte Jean-Claude Pellé. On a rencontré des gens assez fantaisistes, tant sur le contenu que sur les honoraires, qui variaient de 1 à 10 ! La seule réponse apportée au problème posé était celle de Hay. Ils m'ont demandé si je voulais le faire pour l'entreprise ou pour me faire plaisir. Ils ont alors compris qu'on ne faisait pas un projet d'entreprise pour être à la mode. D'entrée, on a analysé les échecs intervenus en France (en fait, 90 % des cas !). On a abouti à une condition sine qua non : que la Direction générale s'investisse dans le projet trop souvent confié au directeur des ressources humaines. »* Une des premières tâches de Hay a été de réaliser une enquête en profondeur dans l'entreprise. Quatre questionnaires standardisés ont été soumis aux cadres dirigeants, aux cadres, aux agents de maîtrise et aux opérateurs. Ce que Luc Boyer appelle l'« état des lieux », destiné à être croisé aux informations que Hay a intégrées dans une banque de données sur les projets d'entreprise. « *Certains aspects de cette enquête, dont les résultats nous ont été transmis pendant l'été, étaient très dérangeants, note Jean-Claude Pellé. Nous l'avons néanmoins adressée à tous les cadres pour qu'ils expriment leurs observations. »* Un groupe de travail rassemblant les directeurs d'activité et du siège, ainsi qu'un échantillon des directeurs régionaux, a été ensuite chargé de rédiger un préprojet, envoyé à nouveau à tous les cadres pour qu'ils travaillent dessus. Avant que Jean-Claude Pellé fasse lui-même, pendant l'automne, le tour de France de son entreprise pour préparer la rédaction du projet final. Un parcours harassant.

Le projet, entériné le 19 décembre, n'est pourtant que la première étape d'un processus appelé à s'étaler sur trois années. Dans le courant du premier semestre de 1990, chaque direction régionale devra, par exemple, avoir conçu son propre plan d'action. « *Il faudra du temps pour changer les choses, reconnaît Jean-Claude Pellé. Tout le contraire d'une révolution. »*

Quelle est l'utilité de cette démarche ? Elle se résume en trois grands points dans l'esprit du patron de GSM : « *Le projet doit fédérer l'entreprise pour répondre au problème posé par la forte croissance, permettre d'atteindre un haut degré de mobilisation du personnel en général, des cadres en particulier, et aller plus loin que la seule recherche de la performance financière pour donner un contenu plus humain à l'entreprise. »* A ces objectifs clairs, il ajoute des considérations plus générales sur son propre rôle. « *Je ne veux pas être un maître à penser, assure-t-il, mais réduire mon rôle de chef d'entreprise à la seule recherche de la rentabilité est par trop réducteur. »* Pour les sceptiques qui douteraient encore de l'intérêt de ce projet d'entreprise, Jean-Claude Pellé garde un atout dans sa manche. « *Nous faisons face à une très vigoureuse offensive anglaise sur notre marché ; elle consiste à faire des surenchères pour concentrer*

*le métier et se payer sur le client, révèle-t-il. Ce n'est pas notre truc. Grâce au projet, nous changeons de tactique. Nous déplaçons la bataille sur le plan du qualitatif. Avec une culture plus riche et originale, on va pouvoir recruter plus facilement des compétences supplémentaires.* » Un projet d'entreprise devenu une arme stratégique pour repousser Albion. La logique des ressources humaines face à celle des fusions-acquisitions. Voilà un match qui promet !

## Document 2

Article de R. DESSARTS, paru dans *A pour AFFAIRES économiques*, numéro 7, avril 1990.

### Du bon usage du projet d'entreprise

Faut-il déjà enterrer les projets d'entreprise ? Importé des États-Unis, ce concept de management a été adopté par nombre de grandes sociétés et se propage au secteur des administrations. Pourtant, des voix s'élèvent pour en contester l'efficacité. Elles se fondent sur le mauvais usage généralisé du projet d'entreprise, devenu une mode managériale commercialisée jusqu'à plus soif par des consultants pas très regardants. Dans son remarquable ouvrage, *L'Entreprise à l'écoute* (Inter-Éditions), le sociologue Michel CROZIER reprend à son compte ce grief. Mais il émet aussi une critique sur le fond.

*"L'idée de projet d'entreprise est séduisante dans la mesure où elle est à la fois volontariste et participative, écrit-il, mais, en même temps, les patrons retrouvent, avec un rôle de guide spirituel, la capacité manageriale activiste à laquelle ils sont habitués. Le risque, c'est qu'il existe, même si on réussit, une distance considérable entre les valeurs officielles, fussent-elles très sincèrement professées, et les valeurs plus profondes qui gouvernent réellement les comportements de façon souvent inconsciente. Or le projet ne touche réellement que les valeurs officielles."*

Ces reproches n'émeuvent guère Luc Boyer, qui dirige *Hay Management Consultants*, et qui a publié en 1986 avec son collègue Noël Equilbey un livre de référence sobrement titré : *Le Projet d'entreprise*. *"Le projet d'entreprise a été importé des États-Unis il y a cinq ou six ans, nous explique-t-il. Outre-Atlantique, il s'agissait d'afficher dans tous les bureaux les dix commandements de l'entreprise. Mais la méthode du recueil de procédures n'était guère applicable en France. Dans un premier temps, certains ont donc opté pour une dimension très mystique et cherché à organiser des grands-messes où l'on agissait sur les comportements et la morale des salariés sans trop se préoccuper du lien avec la stratégie de l'entreprise. On a aussi cru que le projet d'entreprise se résumait à la rédaction d'un texte alors que sa préparation est un véritable acte de management. Cela dit, le fait qu'il soit devenu une mode fait beaucoup de mal au concept. Et des projets d'entreprise se mettent en place sous un autre label !"*

Comment éviter l'échec ? Luc Boyer énonce quatre recommandations :

1. ne pas lancer un projet sans connaître suffisamment le terrain, c'est-à-dire sans savoir comment le management et la stratégie sont vraiment vécus dans l'entreprise ;
2. ne pas lancer un projet quand une entreprise est en restructuration ou dans une situation de grande inconnue ;
3. ne pas faire de projet qui ne soit pas immédiatement déclinable en plans d'action, même si les changements doivent être très modestes ;
4. l'écart entre ce qui est et ce qui est souhaitable ne doit être ni trop faible ni trop fort.

Quant à la mise en œuvre, elle reste le point névralgique du dispositif. *"On a évolué sur ce point, explique Luc Boyer. Jusqu'à présent, on envoyait une lettre ou on réali-*

*sait une plaquette. Désormais, on s'efforce aussi de l'individualiser. Quant au lancement du projet, il est préférable de profiter d'une réunion ordinaire, la préparation du budget, par exemple."*

### ■ OPA et culture d'entreprise <sup>79</sup>

Début 1988, une OPA mouvementée opposait, dans un débat largement médiatisé, *Télemécanique*, dans le rôle de la cible, et *Framatome*, dans celui du Chevalier blanc, à *Schneider*, pour sa filiale *Merlin-Gérin* dans le rôle du Chevalier noir.

Témoignages d'une bataille exemplaire...

#### Document 1

Publicité parue dans *Le Monde des Affaires*, samedi 20 février 1988.

Le 19 février 1988

#### **Lettre ouverte du président-directeur général de *Schneider* au personnel de *Télemécanique***

Je m'adresse personnellement à chacun et à chacune d'entre vous pour dissiper tout malentendu.

Mon projet repose sur la conviction profonde qu'une chance unique s'offre aujourd'hui de créer un ensemble industriel français capable de faire face à la concurrence impitoyable à laquelle nous serons confrontés dans les prochaines années.

Sachons saisir cette chance ; pensons à ce que *Télemécanique* et *Merlin-Gérin*, ces deux fleurons de notre industrie, pourraient réaliser, côte à côte, en conjuguant leurs efforts.

L'alliance que je vous propose respectera totalement la personnalité de chaque société. Elle vise essentiellement à leur permettre de développer des coopérations durables.

*Télemécanique* est une réussite remarquable dont vous pouvez, à juste titre, être fiers. Je comprends donc votre souci de la voir préservée.

La politique sociale et notamment le système de participation et d'intéressement dont vous bénéficiez seront maintenus. Ils sont conformes à notre conception de l'entreprise moderne et des liens de partenariat qui doivent l'animer.

Je prends aujourd'hui cet engagement devant vous.

Didier PINEAU-VALENCIENNE

(79) Sur ce sujet, voir également l'article de Guillaume FRANCK, "OPA : le facteur humain est décisif", *RFG*, numéro 75, septembre/octobre 1989.

## Document 2

### Lettre ouverte des ingénieurs et de la maîtrise *Merlin-Gérin* au personnel de *Télemécanique*

**L'alliance *Télemécanique* — *Merlin-Gérin* nous apparaît comme une impérieuse nécessité.**

Nous sommes profondément convaincus que :

1. *Télemécanique* et *Merlin-Gérin* ont des complémentarités techniques et commerciales à exploiter ;
2. la compétition internationale et la taille des grands concurrents nous contraindront l'un et l'autre à ne pas demeurer seuls ;
3. vous n'avez pas à redouter une mise en cause de votre personnalité et de votre culture d'entreprise car nous avons conservé les nôtres.

Alors, pourquoi ne pas constituer ensemble une force française qui pèserait de façon déterminante sur les marchés nationaux et internationaux.

Les Ingénieurs et la Maîtrise *Merlin-Gérin*

## Document 3

“*Courrier*”, *Libération*, jeudi 14 avril 1988.

### ***Télemécanique* : le respect**

Tous les analystes financiers le disent : la politique sociale de la *Télemécanique* constitue son vrai “trésor caché” (*Libé* du 14 février).

Quatorze ans après, retour dans l'usine où j'avais travaillé. Un seul constat, unanime, des anciennes : “*L'ambiance, tout, c'est encore mieux qu'avant !*” Et tristesse générale. “*Avec Schneider, on va perdre notre liberté.*” Souvenirs. A la recherche du plaisir passé.

D'emblée, le bruit fracassant des machines ! L'odeur du fer et de la graisse surchauffée. La profusion des couleurs, rouge, vert, or. Fuir ? Je recule de trois pas. Une femme d'une quarantaine d'années, ronde et souriante, étonnamment calme au milieu de ce chaos, s'avance vers moi main tendue : “*Vous venez d'être embauchée ?*” J'acquiesce. “*Vous avez de la chance, ici vous serez bien, on est heureux.*” C'est exactement l'inverse de ce que m'ont toujours dit, en guise d'accueil, les ouvriers, employés, partout où j'ai bossé avant : usines de chaussures, de porcelaines, ateliers de couture, mais aussi bureaux, banque, services municipaux, hospitaliers. Heureux, ici, à la chaîne, dans ce boucan monstrueux ! Elle plaisante ! Mais déjà un chef d'équipe m'entraîne et me conduit à mon poste de travail.

La machine est énorme, couleur acier, couleur noire. Elle a des bras, des leviers, toutes sortes de manettes, et quand je vois ce qu'elle fait : planter un minuscule rivet dans un bout de plastique, je la trouve ridicule, gauche... Une masse pareille pour produire ça ! On me montre ce que je dois faire : huit gestes. A répéter des milliers de fois. Et au bout de la journée, un compte de pièces à fournir. Parole, je ne tiendrai pas une demi-heure ici ! Le type sourit à côté de moi : « *Vous en faites pas, ça vient vite, et puis surtout, prenez votre temps, on n'est pas pressés.* » Avant de partir, il me montre une porte tout au bout de l'atelier : « *Ici, on n'a pas le droit de fumer, si vous voulez griller une cigarette vous allez aux toilettes. Personne ne vous dira rien.* »

Sympa ce mec ; bizarre ; je regarde autour de moi, des dizaines de femmes s'affairent sur leurs machines ; quand nos regards se croisent, mes proches voisines sourient. Ça aussi, c'est inhabituel dans une usine le premier jour. Bon, voyons voir cette machine, tout compte fait, elle a comme un air sympa elle aussi. Je me lance. En trois jours, j'ai été capable de produire le rendement demandé. Plus tard j'ai pu, certains jours, aller assez vite pour me ménager une heure et même deux, pour bavarder, décompresser, une fois mon rendement obtenu pour la journée. C'est dire qu'à la *Télémechanique*, on ne vous assassine pas par le travail.

C'était il y a quatorze ans et j'avais décidé d'y bosser un mois, histoire de me faire de l'argent de poche pour mes vacances. J'y resterai un an et demi, et jamais nulle part après, éducatrice, employée de bureau, journaliste, je n'ai eu autant de bonheur à travailler. De ce temps passé à la *Télémechanique*, je garde toutes sortes de souvenirs précieux, dont trois essentiels, qui, sans aucun doute, réunis forment le « trésor caché de la *Télémechanique* ». En premier, le bruit et l'odeur des machines, le plaisir sensuel à les manier dans une cadence qui n'avait rien d'inférel, une intelligence des mains, une mobilisation de tout le corps, sommé de trouver le geste sobre, précis, exact, qui au bout du compte va nous faire gagner des heures de travail. Une véritable éducation qui me sert encore aujourd'hui dans tous les actes de la vie quotidienne.

Mais ce boulot, tout agréable qu'il fût, si j'avais dû y passer une journée entière, rivée à cette machine, je l'aurais haï. Gagner sa vie à la perdre, huit heures/midi, deux heures/six heures, et le lendemain on recommence. Non ! Jamais ! Je n'ai pas eu à le haïr ce boulot, parce qu'à la *Télémechanique* on ne vole pas la vie des salariés. Et c'est le deuxième point essentiel : on y travaille six heures par jour. De sept heures à une heure, une semaine et la semaine suivante, on bossait de une heure à dix-neuf heures. Et ça, à un salaire de base nettement supérieur au SMIC ! Vous imaginez ce que c'est : ne travailler que le matin ou l'après-midi ! Une semaine de trente heures et le reste du temps libre pour les copains, flâner, faire ce dont on a envie, tranquilles, disponibles... un salaire honnête en poche. Pouvoir vivre. C'est beaucoup non ?

Mais il y avait mieux à la *Télémechanique*, il y avait le respect. Ce qu'on appelle aujourd'hui, au mieux, la politique sociale, au pire le paternalisme de cette boîte pas comme les autres. Le 13 mars, à l'émission « *Enjeux* », on interroge une salariée : « *Mais qu'est-ce qui vous a séduit dans la Télémechanique ?* » Tout de suite elle répond : « *On nous respecte.* » Elle n'a pas dit le travail, les horaires, le salaire, les avantages sociaux, la participation des salariés, toutes très bonnes raisons qu'elle aurait pu balancer en premier lieu, celles dont tout le monde parle, sans voir l'essentiel. Non, elle a dit : « *On nous respecte !* » Et ça, c'est le troisième point et c'est intraduisible ! Comment expliquer ce sentiment bizarre qu'on éprouvait ? Disons que, pas une fois, on ne s'est senti diminué de faire notre boulot. Pour qui, comme moi, a connu pendant des mois l'ambiance archaïque des bureaux (service des compensations) dans une grande banque, le poids écrasant de la hiérarchie, le mépris des cadres pour les gratte-papier que nous étions ; pour qui a connu des usines plus traditionnelles, avec leurs cohortes de petits chefs, la haine, l'agressivité à fleur de peau, la mine perpétuellement défaite, triste, des salariés, notre surprise est intraduisible.

Au début, franchement, on ricanait, on murmurait « *paternalistes* » dans leurs dos. On était goguenardes : « *Ça va pas durer* ». Mais ça durait. Incompréhensible pour nous, comme allant de soi pour eux. Souvent, régulièrement, les contremaîtres faisaient arrêter les chaînes. Réunion : ouvriers, chefs d'ateliers, cadres. Ils expliquaient l'usine, ses investissements, notre intéressement à l'entreprise. D'autres fois, ils faisaient circuler des questionnaires : de quelle couleur aimeriez-vous qu'on repeigne l'usine ? Et votre poste de travail ? Et qu'est-ce qui vous déplaît, qu'on pourrait modifier ?

Et ils tenaient compte de nos réponses. Si une femme avait l'air fatiguée, y'en avait toujours un pour le voir : « *Rentrez chez vous, allez vous reposer .* » Je n'exagère pas, c'est pas des blagues, c'est pas du détail, encore moins du paternalisme. C'était humain et chaleureux.

En trois mois nous fûmes conquises. Nous, c'était la petite équipe d'une cinquantaine de femmes qui constituait le groupe de démarrage de la *Télémechanique* à Limoges, en 1974. Au bout d'un an et demi j'avais « l'esprit *Télémechanique* ».

Quatorze ans après, je me sens toujours un peu télémechanicienne. Et je crois que l'OPA lancée par *Schneider* va provoquer des dégâts considérables. La restructuration risque d'entraîner licenciements, baisse des salaires, mais surtout, il y aura d'autres responsables, d'autres mœurs, beaucoup plus pragmatiques. Alors, adieu respect ! Bosses à la chaîne, ça deviendra comme partout ailleurs : contraintes, peines, aliénations, parce qu'en enlevant le respect, ils vont enlever le plaisir, la joie du travail. Comme à des millions de gens à qui on a enlevé le goût du manuel en les méprisant copieusement. C'est pourquoi au bout du compte, vouloir ces richesses, prendre la *Télémechanique* de force, d'assaut, c'est un énorme gâchis, mais surtout une lamentable erreur financière. En effet son « trésor caché » n'étant pas d'espèces sonnantes, comme tout ce qui a une réelle valeur il est d'essence morale, personne ne peut y accéder s'il n'a été accepté, initié par les salariés. Une fois dans la place, *Schneider* et ses hommes ne trouveront rien. Ils croiront avoir affaire à des salariés comme les autres (des grévistes, c'est banal...), les traiteront comme les autres et eux se mettront à travailler comme les autres, c'est-à-dire à contre-cœur sans rien « produire ». Vainqueur ou pas, *Schneider* a déjà perdu la *Télémechanique*.

M.-J. BERNA (Nemours)

#### Document 4

Article paru dans *Le Monde*, 18 juin 1988.

#### **Les leçons de l'OPA de Schneider sur Télémechanique Amère défaite pour les salariés-actionnaires**

*Épilogue dans l'affaire Télémechanique. Les autorités boursières ont donné, le jeudi 16 juin, le feu vert au groupe Schneider pour qu'il lance une nouvelle offre publique d'achat (OPA) sur cette entreprise. Les actionnaires qui vendront leurs titres immédiatement se voient proposer 5 000 F et ceux qui ne le feront que dans un an recevront 5 500 F. Ainsi prend fin une bataille boursière qui a opposé quatre mois durant Schneider à Framatome, allié de Télémechanique. A leur corps défendant, les 13 700 « télémechaniciens » vont devoir apprendre à vivre au sein du groupe Schneider.*

Depuis soixante-quatre ans, *Télémechanique* était considérée comme un cas d'école pour son organisation sociale. Depuis quatre mois, elle est devenue l'exemple de ce qu'il ne faut pas faire lorsqu'on lance une OPA. Car, finalement, l'offre publicitaire d'achat de *Schneider* aura été longue (cinq mois), coûteuse (près de 7 milliards) et aboutira à la prise de contrôle d'une entreprise démoralisée par quatre mois de lutte inutile.

Des rumeurs d'OPA sur *Télémechanique*, leader français des automatismes industriels, circulaient avec insistance depuis plusieurs mois lorsque le groupe *Schneider* annonça, le 4 février dernier, qu'il lançait une offre publique d'achat sur cette entreprise, fort jalouse de son indépendance. L'initiative suscite immédiatement une levée de boucliers chez *Télémechanique*, direction et intersyndicale (Force ouvrière, Confé-



dération autonome du travail et CGC) confondues. L'objectif du patron de *Schneider*, M. Didier Pineau-Valencienne : réunir sous une même bannière sa filiale *Merlin-Gérin* et *Télemécanique* afin de constituer un grand pôle électrique français spécialisé dans la basse tension. Dans un contexte mondial marqué par les concentrations, les deux entreprises de taille moyenne doivent, selon lui, s'unir pour partir à l'assaut des marchés étrangers.

Le projet est d'une importance capitale pour M. Pineau-Valencienne. Après sept années de désinvestissements (on se souvient de la faillite de *Creusot-Loire*), l'achat de *Télemécanique* devait marquer avec éclat le début d'une nouvelle ère, celle du redéploiement du groupe *Schneider*, allégé de ses activités déficitaires, appuyé sur des actionnaires solides et recentré sur les industries électriques (*Le Monde Affaires* du 12 décembre 1987).

### Vaches maigres de l'atome

Mais ses arguments ne passent pas auprès des « télemécaniciens » qui en réfutent totalement la logique industrielle et qualifient le rapprochement entre leur entreprise et *Merlin-Gérin* de « *synergie de grand-papa* » (*Le Monde* du 13 février). *Télemécanique*, soulignent-ils, n'a pas attendu *Schneider* pour exporter, réaliser des bénéfices et être à la pointe technologique. Quitte à perdre leur chère indépendance, les responsables de *Télemécanique* cherchent donc un allié suffisamment riche pour supporter une bataille boursière qui les aiderait contre *Schneider* tout en préservant leur indépendance.

Cet allié, ils le trouvent, dès avant le 4 février, en *Framatome* et en son patron, M. Jean-Claude Leny. Les intérêts de *Framatome* et de *Télemécanique* se rejoignent : le constructeur de chaudières nucléaires est riche (son trésor de guerre est estimé à 5 milliards) et cherche à se diversifier dans une industrie de pointe pour « faire du chiffre » pendant la période des vaches maigres de l'atome (*Le Monde Affaires* du 20 février).

*Télemécanique* était une des entreprises appartenant au champ des possibles : *Framatome* avait d'ailleurs pris contact avec elle quelques mois plus tôt mais s'était fait éconduire par le président de l'entreprise, M. Jacques Valla, toujours au nom de l'indépendance. M. Leny se lance donc dans le jeu. Au passage, il n'est pas mécontent de gêner son ancien patron, M. Pineau-Valencienne, avec lequel il entretenait de forts mauvais rapports lorsque *Framatome* était filiale (indirecte) de *Schneider*, avant qu'elle ne passe dans l'orbite de la *CGE*.

Le 19 février, il lance donc un défi contre-OPA, marquant le début d'une bataille boursière émaillée de coups de théâtre, rebondissements et points d'orgue, qui verra le prix de *Télemécanique* atteindre des sommets parfaitement irréalistes.

Aujourd'hui, pour se rendre maître de l'entreprise, M. Pineau-Valencienne dépense presque le double de ce qu'il avait prévu le 4 février. « *Je n'ai qu'à me baisser pour ramasser les milliards* », affirmait-il en mars dernier. A lui de financer sainement cette opération, sans pour autant pressurer *Télemécanique* pour rentabiliser son investissement.

Car M. Pineau-Valencienne a commis en définitive deux erreurs de taille : il a sous-estimé la résistance des « télemécaniciens » et il s'est trompé dans le calendrier. En effet, son attaque a eu pour résultat de jeter dans la rue des salariés qui n'avaient jamais manifesté de leur vie et de les amener à débrayer, ce qu'ils n'avaient même pas fait en 1968 ! Le tout à quelques semaines des élections. L'affaire était d'autant plus maladroitement menée que les « télemécaniciens » ne sont pas des salariés comme les autres. Grâce à une subtile politique d'intéressement et de participation (*Le Monde* du 10 février), ils sont aussi actionnaires de leur entreprise, à hauteur de 10 % à 12 %.

Ceux qui n'avaient jamais arpenté les couloirs des ministères alertèrent alors les Pouvoirs publics au sujet du paradoxe qu'il y aurait pour le gouvernement Chirac, prêchant la participation et défendant l'actionnariat populaire, à laisser *Schneider* faire fi de la volonté des salariés-actionnaires. Une spirale infernale s'enclenchait...

M. Édouard Balladur, ministre (RPR) de l'Économie, intervient donc. Officiellement, en annonçant qu'il fallait revoir les règlements régissant les OPA en France. Officieusement, en demandant au président de la *CGE* privatisée, M. Pierre Suard, de soutenir sa filiale *Framatome* dans son rôle de « Chevalier blanc », c'est-à-dire de défenseur de *Télemécanique* contre *Schneider*. Politiquement proche du RPR, M. Suard accepta, malgré ses réserves sur l'envolée du prix de *Télemécanique*. Mais mélanger politique et industrie demande du doigté. Les « télémechaniciens » en font l'expérience. Car, devant la violence de la bataille boursière et la passion qui entachait le dossier, le gouvernement de droite décida... de ne pas décider. Pas avant les élections, en tout cas.

Nouvelle déception ensuite. Le retour des socialistes au pouvoir devait changer radicalement les données du dossier. Les salariés avaient pris contact avant les élections avec tous les « ministrables » du PS. Mais, de l'opposition au pouvoir, il y a un monde et les assurances de sympathie ont mal supporté l'épreuve des faits. On eut beau jeu, rue de Rivoli, de classer cet épineux dossier sous l'étiquette « héritage »... et de laisser faire le ministre de l'Industrie. Ce glissement, anodin en apparence, fermait en fait tout espoir de sauvetage de *Télemécanique* par *Framatome*. Car on vit le patron de la *CGE*, M. Pierre Suard, retrouver opportunément le sens des réalités économiques et refuser d'aller plus loin dans les surenchères.

Un élargissement de la discussion par le ministère des Finances à la délicate question du « noyau dur » de la *CGE* aurait-elle pu la faire fléchir ? De son côté, M. Roger Fauroux, le ministre de l'Industrie, reçut très tôt M. Didier Pineau-Valencienne et ses arguments l'ont visiblement convaincu. Dire aujourd'hui comme il le fait, qu'il y a « plus de synergies » entre *Schneider* et *Télemécanique* qu'entre *Framatome* et *Télemécanique* est une évidence. Assurer que « l'intégration dans un grand groupe est un élément de sécurité » est une opinion qui n'étonne guère dans la bouche de l'ancien patron de *Saint-Gobain*. Mais qualifier d'« inopportune » l'hostilité des « télémechaniciens » à l'arrivée de *Schneider* et de surcroît donner un coup de chapeau à M. Pineau-Valencienne qui « a eu le considérable mérite de redresser son entreprise » laisse rêveur...

### Étrange alchimie

La politique s'est donc retournée contre les « télémechaniciens ». Leur SOS lancé en direction de l'État n'aura servi qu'à perdre quatre mois pour arriver au même résultat... voire à un résultat pire. Car non seulement les sommes déboursées sont plus importantes — et donc plus difficiles à rentabiliser — mais l'ambiance à l'intérieur de l'entreprise s'est fortement dégradée au fil des semaines. Il faudra beaucoup de diplomatie à l'ancienne direction, à la prochaine ainsi qu'à l'intersyndicale pour faire entendre raison à des salariés qui se sont battus jusqu'au bout contre *Schneider*.

Certes, la perspective de mettre sur pied une reprise de l'entreprise par les salariés (RES), qui aurait été coûteuse, fissurait l'unanimité du personnel. Certes, les syndicats minoritaires (CGT, CFDT) exprimaient ces derniers temps leur malaise croissant face à un front uni direction-intersyndicale, regrettant que le « contre-pouvoir » syndical ne joue plus son rôle... Mais la grande majorité des salariés de *Télemécanique* ne voulait pas de *Schneider* et pensait que le fait d'être actionnaire de l'entreprise, parfois au prix d'un endettement, lui permettait d'avoir son mot à dire. Il n'en a rien été.

Chacun est conscient du risque d'une réaction désespérée. Reste que c'est bien « l'alchimie » *Télemécanique* qui se dissout, cet étrange mélange entre paternalisme, avancée sociale et fort sentiment d'appartenance à l'entreprise qui contribuait au succès de la société. *Télemécanique*, une des trop rares moyennes entreprises performantes du tissu industriel français, rentre dans un grand groupe. Était-elle condamnée inévitablement par les concentrations industrielles mondiales ? Nul n'en saura jamais rien. On peut juste souhaiter que la nouvelle équipe évitera les excès de la victoire et saura oublier ces quatre mois. M. Pineau-Valencienne est responsable de l'avenir de 13 700 salariés supplémentaires.

Françoise VAYSSE

## Document 5

Editorial de Gérard DUPUY, *Libération*, vendredi 17 juin 1988.

### Le conflit nouveau

La "saga" des offres publiques d'achat sur la *Télémechanique* s'achève par la victoire de *Schneider*. Comme la chèvre de Monsieur Seguin, les vaillants petits "Télémechaniciens" se sont courageusement battus contre le loup avant de devoir, l'aube venue, rendre leurs armes au plus fort (au plus riche). Racontée ainsi, l'histoire de cette OPA mouvementée est propre à faire sortir les mouchoirs de leurs poches. Ce serait pourtant aller un peu trop vite en besogne : l'affaire de la *Télémechanique* comporte d'autres enseignements et, pour avoir changé de propriétaires, les "Télémechaniciens" ne sont pas morts pour autant.

Bien peu en France, du moins parmi le grand public, soupçonnaient la chair humaine qui se cachait derrière cet industriel prestigieux : la *Télémechanique*. Ainsi a-t-on découvert une entreprise fort éloignée des stéréotypes habituels, qui pouvait allier des performances remarquables sur le très concurrentiel marché mondial et une politique sociale exemplaire, preuve si besoin était, que les fameuses "charges sociales" ne sont pas forcément responsables du manque de compétitivité de l'industrie française. De plus, leur défense, les employés de la *Télémechanique* l'ont menée autant au nom de leur esprit d'entreprise qu'à celui de la défense des intérêts acquis. C'est un fait nouveau en France où il est habituel de déplorer une générale absence de "culture d'entreprise".

Leur nouveau propriétaire a eu du mal à se décoller de l'image du méchant agresseur de gentilles victimes. Son argument de politique industrielle — la complémentarité des activités de la *Télémechanique* et celles de *Merlin-Gérin*, la nécessité d'atteindre une taille critique dans un marché international de plus en plus concentré — a fini par emporter la décision du nouveau ministre de l'Industrie, industriel lui-même. Mais le prix payé par *Schneider*, favorisé peut-être par la législation inadéquate des OPA en France (bon exercice à venir de cohabitation parlementaire) fera naître la tentation de tailler rapidement dans le vif. Pourtant, *Schneider* (et son témoin de tutelle) se sont fait un devoir de réussir ce mariage entre la grande stratégie et le micro-social. Un pari presque programmatif.

## Document 6

Publié dans J. FRALEUX, *La Dynamique de la solidarité par la participation*, J. Fraleux éd., 1990. (Publicité parue dans *Le Monde* du 1<sup>er</sup> janvier 1988)

(Le personnel et l'intersyndicale télémechanique - Le télémechanicien)

### Le respect des hommes

Depuis 140 jours rassemblés devant l'offensive d'une OPA :

- la Direction,
- les Cadres,
- les Syndicats de l'Intersyndicale,
- le Personnel,

ont défendu leur entreprise qu'ils avaient construite et qui représentait une des meilleures réussites économiques françaises et une forme de relation sociale particulière.

Aujourd'hui, la plupart des Télémécaniciens ont perdu leur combat.

La seule position responsable qui reste à tous est de défendre ce que leur travail leur avait apporté : leurs emplois et leurs salaires, leurs avenir garanti par l'esprit, la culture et la dynamique de *Télémécanique*. Toutes choses qui devraient être possibles puisqu'il leur a été promis un avenir meilleur dans le groupe *Schneider*.

Reste le vœu collectif que cessent les polémiques en cours sur ceux qui ont fait la *Télémécanique* et qui, durant 5 mois, ont donné le meilleur d'eux-mêmes pour la défendre, elle et son personnel : ils n'ont fait que leur devoir.

— Le Directoire, la Direction générale et les cadres qui ont tenu leur contrat en la conduisant parmi les meilleures mondiales.

— L'Intersyndicale et ses dirigeants qui ont toujours agi en responsables et dont aucun animateur, contrairement à ce qui aurait pu être dit, ne fait partie de mouvements révolutionnaires.

— Le Personnel en général qui, malgré l'adversité, a su conserver son calme, même dans ses manifestations sur la voie publique.

Tous demandent le respect des hommes pour pouvoir retravailler et se reconstruire des espérances...

En souhaitant que les promesses faites par *Schneider* par voie de presse seront tenues, que *Télémécanique* sera un partenaire, et non démantelée, enfin qu'aucun excès ne nous obligera à reprendre l'opinion à témoin.

L'Union du Personnel et l'Intersyndicale Télémécanique.

Confédération autonome du Travail (CAT) : Jean Fraleux

CFE-CGC : Jean-Paul Piry

Force ouvrière : Michel Chollat

## **BIBLIOGRAPHIE INDICATIVE**

THÉVENET M., *Audit de la culture d'entreprise*, Les Éditions d'Organisation, 1986.

*Revue française de Gestion*, septembre/octobre 1984.

# Création d'entreprise

## **Essaimage - Intrapreneuriat - Intrapreneurship - Extrapreneuriat - LMBO/RES**

### **A. PISTES DE RÉFLEXION**

- L'essaimage : stratégie sociale ou stratégie de développement économique ?
- Les enjeux de l'essaimage.
- Essaimage et PME.
- Essaimage, techniques de gestion de ressources humaines ?
- Essaimage, instrument de régulation ou d'expansion de l'organisation ?
- Essaimage, diversification d'activités et/ou dynamisation du potentiel humain ?
- Les enjeux stratégiques des politiques intrapreneuriales.
- *“L'intrapreneurship n'est pas seulement un moyen de lutter contre la sclérose des grandes entreprises par les vertus régénératrices de la déspecialisation de certains individus et la réinjection au sein des espaces hiérarchiques d'une dynamique de marché. En permettant aux individus de prendre des risques d'une ampleur inaccoutumée, la société-mère n'accroît pas les siens propres dans un même rapport, car elle bénéficie en même temps d'un renforcement du contrôle exercé sur l'allocation de ses ressources. Ceci signifie qu'une stratégie émergente, se nourrissant d'actions dont le détail n'a pas été planifié, n'est pas incompatible avec une amélioration du contrôle effectivement exercé sur l'allocation des ressources.”*

G. KOENIG, “Intrapreneurship”,  
*Encyclopédie de Gestion, Economica.*

Commentez sous forme d'une dissertation.

## B. DES CONNAISSANCES INDISPENSABLES

- La gestion du personnel (tome 1, chapitre 6).
- La théorie des organisations (tome 2, chapitre 1).
- Les techniques de direction (tome 2, chapitre 3).
- Les PME (tome 3, étude 5).
- Essaimage, intrapreneuriat... (*cf. infra*).
- LMBO/RES (*cf. infra*).

## C. DOSSIER

1. Essaimage/intrapreneuriat/extrapreneuriat
2. LMBO/RES.

### 1. Essaimage/Intrapreneuriat

- Historique.
- Les concepts.
- Les raisons d'une politique d'essaimage.
- Les risques possibles de l'essaimage.
- Une méthode de mise en place.
- Essaimage : une réalité qui concerne de plus en plus de salariés.
- L'action essaimage fait des adeptes.
- L'essaimage : ampleur du mouvement, aide et motivation des acteurs.
- L'essaimage et les PME.
- Des entreprises qui essaient : le groupe *Sanofi* — le *Crédit agricole du Midi*.

#### ■ *Historique*

C'est en Suède qu'est né, à la fin des années soixante-dix, le concept d'intrapreneur. A l'origine, trois consultants d'entreprise (L. BOKSJO, G. DELIN, S. ATTENHED) posent une théorie très simple : la croissance des années soixante a eu pour origine principale la rationalisation de la production, le moteur essentiel de la croissance étant alors les gains de productivité du travail. Actuellement, c'est surtout la différenciation des produits qui préside à la croissance des entreprises. L'automatisation permet la fabrication à coût raisonnable de petites séries. Le cycle de vie des produits s'est raccourci. Il devient alors plus avantageux de rechercher l'adéquation d'un produit à son marché plutôt que la production de masse. A cela s'ajoute l'idée que, à budget égal, les PME innoveront plus et mettront en œuvre plus rapidement leurs innovations que les grandes

organisations<sup>1</sup>. Il s'agit donc de mettre en place dans les grands groupes, des structures susceptibles de favoriser "un jogging entrepreneurial permanent". Ils ont alors créé, en 1979, le *Foresight Group*, la première école pour intrapreneurs.

Au cours des dix dernières années, on a, en effet, constaté une évolution de l'analyse "consacrant" la grande entreprise, et ce, en raison essentiellement de deux facteurs :

- la nécessité de décentraliser l'action : nouveau "credo" organisationnel ;
- l'émergence de nouvelles valeurs culturelles :
  - créativité ;
  - recherche d'appartenance à un groupe, et de valeurs mobilisatrices face à la disparition des cellules sociales traditionnelles ;
  - besoin d'indépendance mêlé à celui de sécurité.

De là vient l'idée que la création d'entités autonomes, soigneusement focalisées sur un marché donné, pourrait constituer la réponse la plus adéquate à l'évolution perpétuelle des marchés et des comportements.

*"Mariage du feu et de l'eau, l'intrapreneurship constitue donc une tentative d'inoculer le virus entrepreneurial au corps engourdi des grandes firmes bureaucratiques."*<sup>2</sup>

### ■ Les concepts

L'essaimage consiste, pour un groupe, à inciter ses salariés à créer leur propre entreprise. Le créateur obtient ainsi "des aides financières, un soutien logistique et un droit de retour en cas d'échec"<sup>3</sup>.

Gifford PINCHOT, l'homme à qui l'on doit le terme "intrapreneur" définit, dans son ouvrage *Intraprendre*<sup>4</sup>, l'intrapreneur comme : "tout rêveur qui agit. Celui qui assume la responsabilité concrète de mener à bien l'innovation au sein de l'entreprise. L'intrapreneur peut être un créateur ou un inventeur mais demeure toujours un rêveur qui imagine comment transformer une idée en activité rentable". Il l'oppose à l'entrepreneur, "qui joue le rôle d'intrapreneur en dehors de son entreprise".

L'ANCE (*Agence Nationale pour la Création d'Entreprise*) définit l'essaimage comme l'action dynamique d'une entreprise à appuyer tous projets de création ou de reprise d'entreprise par ses salariés, et distingue :

- *intrapreneuriat*, création de nouvelles activités en interne par des salariés de l'entreprise ;

(1) La NSF (*National Science Foundation*, USA) a calculé que les budgets de recherche et développement génèrent 3,5 fois plus d'innovations dans les PME.

La SBA (*Small Business Administration*) estime que le délai moyen de mise en œuvre d'une innovation est 2,2 ans dans une PME et 3,1 ans dans une grande firme.

(2) KOENIG G., "Intrapreneurship", *Encyclopédie de Gestion*, Economica.

(3) *Tertiel*, numéro 5, juin 1985.

(4) PINCHOT G., *Intraprendre*, Les éditions d'Organisation.



- *extrapreneuriat*, création d'entreprises en externe par des salariés, ces entreprises restant, néanmoins, dans la mouvance de l'entreprise-mère qui peut procéder à une prise de participation ;
- *essaimage proprement dit*, création ou reprise d'entreprises par tout salarié quel que soit le secteur d'activité.

D'après l'ANCE, l'essaimage recouvre des situations très diverses comme le montre l'illustration ci-après.

### ■ *Les raisons d'une politique d'essaimage*

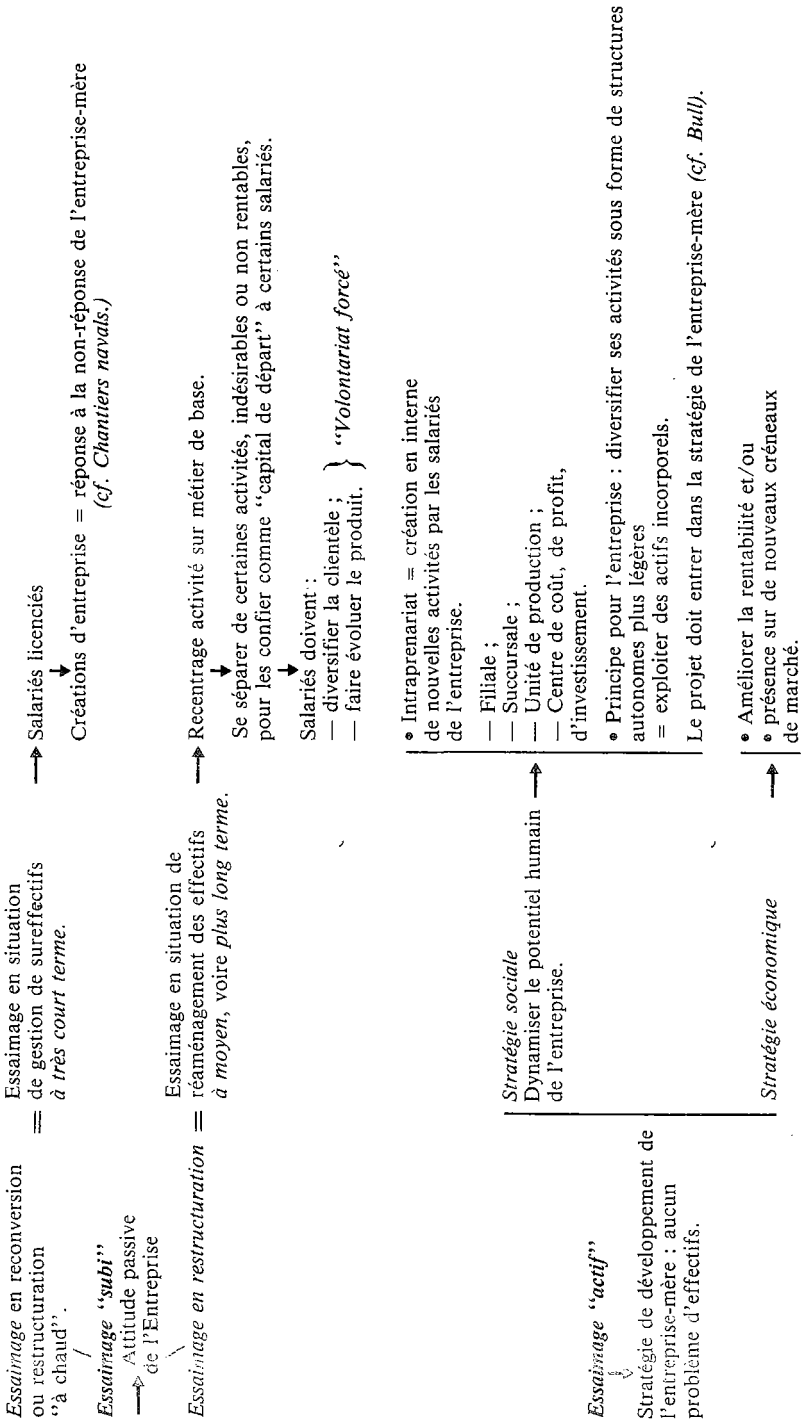
#### **Pour l'entreprise**

- Un environnement en *pleine mutation et la nécessité* d'anticiper le changement économique.
- Des impératifs de productivité et de rentabilité.
- La recherche de mobilité et de flexibilité.
- La recherche de motivation des salariés.
- La mise en valeur des actifs et des potentiels humains (générer la création interne).
  - La recherche de l'intensification des liens avec des partenaires extérieurs.
  - La réorganisation de la production.
  - La valorisation de l'image de marque à travers une politique dynamique de restructuration.
  - Le développement de marché et/ou de produits difficiles à saisir, en raison des rigidités inhérentes à la grande entreprise.
  - L'expérimentation de nouveaux modes de management.
  - Le reclassement des salariés licenciés, de façon à réduire les effectifs sans pour autant augmenter le chômage.
  - Le transfert d'activités marginales présentant des frais de structures élevés.
  - La création d'emplois dans ou hors du groupe sur des sites menacés par une réduction totale ou partielle d'activité, contribuant ainsi à la dynamisation du tissu économique environnant.

#### **Pour l'essaimé**

- Un épanouissement en interne à travers la concrétisation de ses idées et de ses projets ou l'opportunité de réaliser ses projets à l'extérieur de son entreprise-mère, dans une structure nouvelle et autonome ; cela permet d'éviter le sous-emploi des capacités et, souvent, d'accéder à un rang social plus élevé.
- Des appuis significatifs pour réaliser le projet (logistiques, financiers, juridiques, formation, conseils...) tout en restant salarié.
- La possibilité de bénéficier d'un suivi post-crétation.
- La possibilité, dans le cadre de la loi Congé Création, de retrouver son emploi en cas d'insuccès.

Les diverses situations d'essaiage selon l'ANCE



## ■ *Les risques possibles de l'essaimage*

- Essaimage à chaud : création d'emplois ou chômage ?
- Tentation de quelques patrons peu scrupuleux de s'organiser un réseau de "sous-traitants taillables et corvéables" à merci.
- Existence, dans certains cas, d'une clause de non-concurrence à l'égard des essaimés, s'ils restent dans le même métier.
- Passivité de certains groupes industriels (réaction et non-action).
- Peur de perdre les meilleurs.

## ■ *Une méthode de mise en place*

Chaque entreprise a mis au point sa propre procédure d'essaimage. Cependant, pour clarifier l'exposé, nous proposons un modèle général permettant de distinguer trois phases essentielles :

- la phase préliminaire ;
- la phase prospective ;
- la phase de réalisation.

### 1. La phase préliminaire

**Fixer les objectifs de l'opération :**

- adéquation entre essaimage et objectifs de l'entreprise ?
- axes prioritaires ?

Il faudra préalablement préciser quels membres de l'entreprise participent à cette réflexion.

**Évaluer les blocages éventuels.**

**Répertorier les "richesses" de l'entreprise :** faire participer l'ensemble de l'entreprise, dans la mesure où l'essaimage peut concerner plusieurs activités de l'entreprise. Limite : la confidentialité.

**Faire un audit des activités éventuelles à céder.**

**Établir une méthode :**

- adéquation objectifs/moyens ;
- intervention d'une structure extérieure ?
- charte d'essaimage.

**Choisir un Responsable - Essaimage.**

**Créer un comité d'essaimage** comprenant des représentants de la Direction et des Salariés. Définir son niveau d'intervention.

**Préparer l'environnement et les partenaires sociaux** (importance de la motivation, rôle du comité d'entreprise, des syndicats...).

### 2. La phase prospective

**Lancer un appel de candidatures :** cela suppose une politique de communication dont il faut définir les moyens : voie hiérarchique ; réunion d'information ; contenu du message. (Cf. tome 2, chapitre 4, "La communication dans l'entreprise.")

L'information proprement dite dépend des objectifs :

- rester dans le même métier : externaliser, satelliser ;
- favoriser l'innovation interne ou la création d'activité nouvelle.

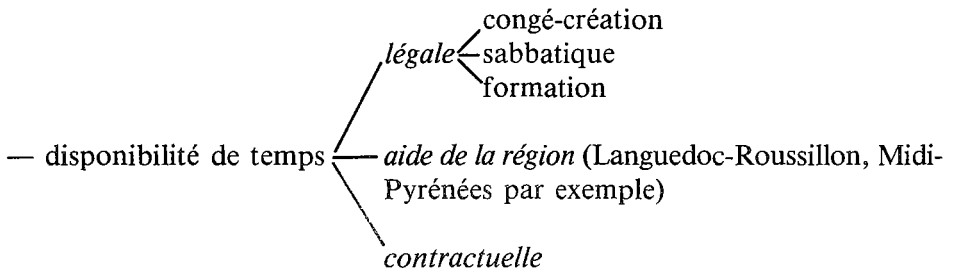
**Accueil des porteurs de projets :** confidentiel ; interne ; externe.

**Sélection de projets.** Déterminer les critères de sélection :

- capacité de s'auto-sélectionner, c'est-à-dire, être suffisamment motivé pour présenter son projet ;
- être porté vers l'action ;
- caractère visionnaire...

Préciser qui sélectionne.

**Déterminer les moyens qui vont être mis à la disposition des sélectionnés :**



- formation ;
- aides financières ;
- logistique (secrétariat, photocopie...) ;
- conseils techniques, commerciaux, juridiques, ... ;
- aides au démarrage de l'entreprise (location de machines, volume d'activité assuré par l'entreprise-mère...).

**Montage du projet :** "accompagner" le candidat.

**Établir le contrat d'essai :**

- congé pour la création d'entreprise (Loi du 3/1/1984) ;
- contrat si activités proches ou complémentaires.

Faut-il formaliser les engagements de l'entreprise en matière d'essai ?

• *Les options pour :* l'essai est une relation de confiance ; une charte assure clarté et cohérence.

• *Les options contre :* l'essai est une possibilité et non un dû ; chaque dossier demande un traitement individualisé.

### 3. La phase de réalisation

L'après-essai : organisation du suivi de l'essaimé.

## ■ *Essaimage : une réalité qui concerne de plus en plus de salariés*

### Document

Extrait d'un article paru dans *Créer*, décembre 1986/février 1987.

*Stratégie d'entreprise ou pas, l'essaimage est une réalité qui concerne de plus en plus de salariés d'entreprises grosses ou moyennes. Il s'agit, en quelque sorte, de favoriser la création d'entreprise par des salariés avec l'appui de l'entreprise-mère.*

C'est fin 1983 que s'est produit le décollage de la création par essaimage. Conversion, diversification, devoir national, politique sociale ou d'image de marque, les raisons sont multiples. Reste que les entreprises sont de moins en moins frileuses et les salariés de plus en plus entreprenants.

Les intérêts des entreprises et des Pouvoirs publics se sont rencontrés, ce qui a donné naissance à la loi congé-crétion qui fixe le cadre de l'essaimage.

### 159 créations d'activités chez Renault

D'une façon générale, les grandes entreprises françaises n'avaient pas d'action-programme création d'entreprise avant 1980. Au niveau de la communication, le sponsoring et le mécénat leur semblaient un meilleur vecteur de l'image de marque. Crise oblige, les grands groupes nationaux ont trouvé dans l'essaimage un moyen de reclassement de leurs effectifs licenciés.

A la *Régie Renault*, la politique d'essaimage a démarré en 1983, permettant plus de 150 créations d'activités. La plupart de ces créations n'ont pas de rapport avec l'activité de l'entreprise-mère ; elles concernent des concessions, des commerces ou des activités artisanales.

Les anciens salariés sont aidés financièrement mais ne sont pas pris en charge dans un schéma de financement. Ce ne sont pas des privilégiés de la création d'entreprise ; ils doivent s'adresser aux organismes spécialisés délivrant des prêts créateurs. "*Le salarié dispose d'un à six mois pour créer son entreprise ; en cas d'échec, il peut réintégrer l'entreprise jusqu'à deux ans après son départ*", explique-t-on à la Régie.

Chez *Lesieur*, on parle "d'intraprenariat". L'entreprise organise chaque année un concours ouvert à tous les salariés du groupe permettant ainsi aux lauréats de créer leur entreprise.

Prix en espèces, cycle de formation, relations de partenariat avec le groupe, les essais sont bien lancés.

Autre exemple chez *Matra* en Midi-Pyrénées. La société *Midi-Ingénierie* a ainsi été créée par deux ingénieurs. Cette S.A., spécialisée dans la réalisation de systèmes industriels clefs en main, a créé dix emplois en trois ans. Une convention d'essaimage, cosignée par le centre *Matra Espace Toulouse* et la mission régionale pour la création d'entreprise (*ANCE*), est à l'origine de cette création.

La première convention d'essaimage en Midi-Pyrénées a été passée avec *Hewlett-Packard* en mai 1984. En Languedoc-Roussillon, le programme d'essaimage a démarré en novembre 1983 par une convention cosignée par *IBM* et le *Commissariat à l'industrialisation du Languedoc-Roussillon (APRILR)*. Le plus souvent, ces chartes instaurent les conditions de l'essaimage mais on peut également noter le développement de conventions dont l'objet est le reclassement des effectifs licenciés sur les sites industriels.

En 1985, une charte d'essaimage a été signée par *Cégedur-Péchiney* et la *Mission régionale pour la création d'entreprise*. L'objectif étant la reconversion des effectifs employés à l'usine de Castelsarrasin. Ce dispositif au service d'un plan industriel de conversion (des actions-programme avaient été prévues sur le site) a permis la créa-

tion de cinq entreprises et d'une centaine d'emplois. *Castelab* (fabrication d'appareils d'analyse pour laboratoires médicaux), *Axial*, *Castelsacs*, etc., sont les résultats de cette politique de création d'entreprises mise en place dans la plupart des groupes industriels.

La politique d'essaimage concerne aussi les PME. "Pour les PMI, il s'agit souvent de gérer un processus de rupture", analyse M. Jallon de l'*APRILR*. Essaimé de *Data Sud Système*, entreprise montpelliéraine, spécialisée dans la conception des modules électroniques, Christian Aussel a eu besoin d'une intervention extérieure pour créer *CVI*. L'*APRILR* a organisé, contractuellement avec *Data Sud*, l'essaimage du directeur commercial de l'entreprise montpelliéraine.

Aides financières à l'implantation, soutiens logistiques, appuis techniques, économiques et juridiques, les créateurs qui s'installent dans les zones d'action des industries en reconversion, bénéficient d'une assistance complète qui diminue le risque du passage à l'acte.

Mais attention, la plupart des sociétés de conversion ont pour critères de sélection le nombre d'emplois créés et le reclassement de leur personnel.

### ■ *L'action essaimage fait des adeptes*

#### Document

Article de l'*ANCE*, Dossiers, décembre 1987.

#### **Une politique dynamique de restructuration à moyen terme : *Charbonnages de France***

*Charbonnages de France (CdF)* a développé, depuis de nombreuses années, une politique interne d'épanouissement professionnel et social de son personnel. Dans cette optique, la création d'entreprise par les agents de *CdF* a toujours reçu l'appui du Groupe. Mais, sa systématisation a véritablement été mise en place en 1984 au niveau des différents bassins.

A Paris, une procédure originale a été développée en liaison avec l'*ANCE* depuis novembre 1986. Cette procédure permet l'accompagnement des projets et facilite leur aboutissement. Elle s'inscrit dans le cadre du dispositif légal du congé-crédation, accompagné d'aides spécifiques fournies par l'Établissement.

Les résultats enregistrés dans le Groupe ces trois dernières années sont probants : 10 créations en 1984, 50 en 1985, plus de 100 en 1986. En particulier, l'effort d'information du personnel de l'Établissement parisien sur la réalité de la création d'entreprise a été un facteur important de succès : l'effort sera étendu à l'ensemble du Groupe *CdF*.

#### **Intrapreneuriat et extrapreneuriat chez *Bull* : une forme novatrice de management**

"De l'esprit d'entreprise, toujours de l'innovation, encore de l'audace" : telle est la maxime du Groupe *Bull* qui a décidé de favoriser la création d'entreprises par ses salariés dans le cadre du programme "Entreprendre". Dans ce programme, deux axes sont privilégiés : l'intra-entreprise (création de nouvelles unités autonomes en interne) et l'extra-entreprise (entités juridiques autonomes en externe) relevant d'une stratégie affirmée à tous niveaux du Groupe.

### Les objectifs

- Développer des produits ou des marchés difficiles à saisir à cause des rigidités inhérentes à la grande entreprise.
  - Expérimenter de nouveaux modes d'organisation et de management et, conséquence logique, valoriser l'image du Groupe.
- Un bel exemple de réussite puisque sur 250 demandes internes formulées, 42 ont débouché sur des créations véritables et pérennes.

### **Rank Xerox et l'essaimage : une politique de gestion des ressources humaines, une stratégie de développement**

Pour compléter son réseau de distribution, *Rank Xerox* a aidé à la création de 99 concessions exclusives dont 7 avec participation financière de l'entreprise. Ces entités indépendantes ont généré au total 300 emplois depuis 1986.

Dans le cadre d'une stratégie de développement, *Rank Xerox* encourage ses collaborateurs à la création ou à la reprise d'entreprises avec pour objectifs :

- création d'une dynamique entrepreneuriale (en appuyant tout projet de création ou de reprise d'entreprises souhaité par le collaborateur) ;
- création d'un second cercle d'entreprises dans une optique de maillage.

S'appuyant sur le savoir-faire de l'*ANCE*, vingt contacts sont d'ores et déjà établis dont deux dossiers à maturation.

Cette Action Essaimage s'entend en Intrapreneuriat, en Extrapreneuriat ou en Essaimage proprement dit.

Mais aussi : *l'Air Liquide, BSN, Ciments français, C.N.C.A., E.D.F., Elf Aquitaine, General Foods, Hewlett-Packard, IBM, Imaje S.A., Laboratoires Boiron, Ouest-France, Renault, Rhône-Poulenc...*

### ■ *L'essaimage : ampleur du mouvement, aide et motivation des acteurs*

#### Document

Article paru dans *Science et Vie Économie* n° 4, avril 1985.

#### **Essaimage : à chacun ses règles**

##### Accueil des candidats

- A l'intérieur de l'entreprise par du personnel de l'entreprise (*Lesieur, Creusot-Loire*).
- A l'intérieur de l'entreprise par des équipes dépendant des sociétés de conversion ou de financement (*Geris-Thomson, Sofrea-Elf, Sofirem-Charbonnages, Saint-Gobain Développement*).
- A l'extérieur de l'entreprise par du personnel de l'entreprise (*Danielle Israël, de Renault, installée à l'ANCE, Chantiers navals Normed à La Seyne*).
- A l'extérieur de l'entreprise par des spécialistes "indépendants" : par exemple les chargés de mission régionaux de l'*ANCE* dans le cadre des "chartes d'essaimage" du Languedoc-Roussillon et de Midi-Pyrénées ou les équipes d'*EGEE* à *Normed-Dunkerque*). Le choix d'une formule d'accueil à l'extérieur peut éviter les blocages hiérarchiques et les freins psychologiques du genre : "*Si je dis à mon employeur que je veux créer une entreprise, il risque, consciemment ou pas, de me mettre encore plus vite sur une liste de licenciés.*"

### Sélection des projets

- Pas de sélection ! C'est le pire des cas, aboutissant à des dossiers mal préparés et à de forts risques d'échec. Exemple : *Normed-Dunkerque* avant la convention passée avec l'*ANCE* et *EGEE*.
- Cellule d'évaluation composée de banquiers, fonctionnaires, chefs d'entreprise. C'est le fonctionnement de l'*APRILR*. Si l'avis est négatif, l'employeur du candidat ne sera même pas mis au courant. Si l'avis est favorable, le dossier débouche sur une proposition de convention d'essai.
- Sélection effectuée par les équipes qui organisent aussi l'accueil à l'intérieur de l'entreprise (*SOFREA*, *SOFIREM*, *GERIS*, etc.).
- Sélection par concours : c'est la méthode *Lesieur*, de loin la plus sélective.

### Aides non financières

- Aide au montage du projet : juridique, administrative, gestion, définition du produit et du marché, information sur les aides publiques. Presque toutes les entreprises qui pratiquent l'essai le font, soit directement (les équipes sont très polyvalentes), soit en aiguillant le créateur vers des spécialistes extérieurs : boutiques de gestion, assistants techniques des Chambres de commerce et d'industrie, réseau national d'accueil de l'*ANCE* (c'est le cas de *Renault*, des entreprises signataires de la charte *APRILR*).
- Aide technique (*Elf*, par le biais du *CETRA*-Centre technique de la région aquitaine).
- Mise à disposition de temps : deux jours par semaine chez *Hewlett-Packard*, travail à mi-temps à plein salaire pendant quelques mois (*Lesieur*), pour faciliter le montage du dossier et les démarches.
- Aide logistique : secrétariat, photocopie, téléphone assuré pendant les démarches, voire les premiers mois de vie de la nouvelle entreprise (*Hewlett-Packard*, *Lesieur*, *Creusot-Loire*).
- Intervention auprès des mairies pour la construction d'ateliers relais, et mise à disposition de locaux si nécessaire pendant la phase de démarrage. Politique au coup par coup dont on trouve des exemples chez *Creusot-Loire*, *Elf*, *Thomson*...
- Cession de matériel à bas prix : machinés (par exemple chez *Thomson*, *Rosignol*), pièces détachées (*Data-Sud Montpellier*), stocks (chez *Sanofi-groupe Elf*).
- Formation, surtout dans le cadre de la reconversion (*Normed*).
- Contrats de sous-traitance ou marchés passés par l'entreprise (*Lesieur*, *Renault*, *Hewlett-Packard*...). Chez *IBM*, contrats dégressifs : 100 % la première année, jusqu'à 25 % maximum au bout de trois ou quatre ans.
- Cautionnement de prêts (*Lesieur*), intervention auprès des banques (*Renault*), aide à la recherche de partenaires financiers (presque tous) ou caution "morale" auprès des banques et des Pouvoirs publics. Avec parfois (*Creusot-Loire*) accompagnement du créateur dans ses démarches.
- Élargissement du congé-crédit : l'essaimé dispose de trois ou cinq ans pour revenir dans l'entreprise en cas d'échec (*Hewlett-Packard* et d'autres).

### Aides financières

- Subventions (*Charbonnages de France*).
- Prêt proportionnel au nombre d'emplois, transformé en subvention au fur et à mesure de la réalisation des embauches (*Thomson-GERIS*).
- Participation au capital (*CdF-Sofirem*).
- Prêts participatifs et prêts à long terme (*SOFREA*, *Saint-Gobain Développement*). Pour *SOFREA*, par exemple, prêts sur dix ans à 6 % ou 8 %, pouvant descendre jusqu'à 4 % pour les essaimés, et en cas d'embauche de salariés d'*Elf* sur les sites à reconver-



tir. Chez *SOLIDOR (Usinor)*, le taux de base de 14 % sur 15 ans est minoré à 8 % si le programme d'embauche est réalisé, à 2 % en cas d'engagement de personnel d'*Usinor* ou de leurs enfants chômeurs en Lorraine.

- Prêts personnels, pour les entreprises individuelles (*SOFREA*).

#### **A noter également :**

- capitalisation des indemnités de licenciement ou de congé formation-reconversion 24 fois 60 % de 70 % du salaire chez *Normed* ;
- déblocage anticipé du fruit de la participation (*Elf-SOFREA, Renault...*).

### ■ *L'essaimage et les PME*

#### **Document**

Article paru dans *Les Échos*, 2 juillet 1986.

#### **Midi-Pyrénées**

#### **L'essaimage concerne aussi les PME**

(De notre correspondant.)

Entamée avec *Hewlett-Packard* il y a deux ans et considérée alors comme un "gadget", la politique d'essaimage mise en place par la région commence à donner quelques fruits. Le bilan aujourd'hui est positif puisque 100 emplois ont déjà été créés et que 130 supplémentaires devraient l'être d'ici à un an. C'est ce que M. Vendangeon, premier essaïmé de Midi-Pyrénées, fondateur d'*Action Informatique*, a affirmé lors de l'assemblée générale du club *Icare* (association dont le but est de promouvoir la création ou la reprise d'activités par des salariés d'entreprise).

Les essaïmés de la première vague (tous ont jusqu'à aujourd'hui réussi leur pari : créer leur entreprise) sont issus des grands groupes comme *HP*, mais aussi *Matra Espace*, *Alcatel Thomson*, *Péchiney*, *Thomson-CSF*, *Motorola* et *SEB*. Aujourd'hui, une deuxième vague est lancée. Elle commence doucement à gagner les PME et même l'administration. Le mouvement vient cette fois non pas de la Direction mais des employés qui veulent, eux aussi, profiter des mêmes avantages et de la même chance que les autres...

#### **Un contrat contraignant pour les PME**

L'essaimage spontané est né, ce qui était en partie le but de la *MRCE*, la *Mission régionale pour la création d'entreprise*, où l'on pense que 50 % des salariés sont porteurs de projets. Mais tous les chefs d'entreprise ne réagissent pas forcément de façon positive à une demande d'essaimage, car le contrat qui lie les deux partenaires est plutôt contraignant pour une PME. En effet, après avoir étudié le projet avec la *MRCE* pour s'assurer de sa faisabilité, le candidat est ensuite dirigé vers des stages de formation portant essentiellement sur des cours de gestion et d'économie générale. Par ailleurs, un temps libre de vingt-quatre jours, six mois avant la création, est accordé au fondateur-créateur et financé à 75 % par la société "mère", sans compter les prêts éventuels en espèces sonnantes et trébuchantes, les aides juridiques et administratives.

La première PME à avoir donné son accord à un de ses salariés, un fondeur coquilleur désireux de s'installer à son compte, est *Sefimex*, dirigée par Claude Picot. Ce projet, qui doit se concrétiser à Ondes, générerait entre quatre et six emplois. Deux

autres dossiers sont en cours d'étude et de négociation. Il s'agit, d'une part, d'un coupleur de la société *Taverniti* qui voudrait créer sa propre unité de production à Lavernose ; d'autre part, un ingénieur d'*EDF* vient de recevoir l'accord de son employeur pour la constitution de sa société dont l'objet sera la mise au point de logiciels. Dans ce cas précis cinq emplois dès le démarrage des activités sont à la clé.

Après deux ans d'existence l'essaimage fait son chemin, tant dans l'esprit des dirigeants de grosses sociétés que dans celui des salariés. *Hewlett-Packard* est sur le point de réitérer son premier exploit. D'autres salariés vont suivre l'exemple d'*Action Informatique*, la société créée par les premiers essaimes de *Hewlett-Packard*, qui emploie aujourd'hui une vingtaine de salariés. *Midi Engineering* (transfuge de *Matra Espace*) en emploie une quinzaine ainsi que la *SCOP AEREM* (ex-*Alcatel*). *Motorola* retenterait aussi l'aventure... Midi-Pyrénées reste en la matière une région pilote

Paul GERBERT.

## ■ Des entreprises qui essaiment

### 1. Le groupe *Sanofi*

Le groupe *Sanofi* (santé humaine, bio-activités, cosmétologie, parfumerie) a mis en place une cellule essaimage composée d'un cadre supérieur et d'une assistante, à la disposition des salariés de l'entreprise française (12 000 personnes), qu'ils soient ou non menacés dans leur emploi, pour les aider dans la réflexion, l'élaboration et la réalisation d'un projet individuel de création ou de reprise d'entreprise.

Conditions imposées aux candidats :

- être volontaire ;
- avoir un projet.

Partant du principe que toute idée est bonne, la première aide apportée est de s'assurer de la viabilité du projet.

L'objectif n'est pas de garder forcément un lien avec l'essaimé, la contrepartie évidente est qu'il n'y a pas d'engagement de reprise en cas d'échec. Mais le risque d'échec, toujours existant, est limité par le suivi de l'essaimé pendant deux ans. Il s'agit d'un suivi mensuel portant sur les principaux indicateurs de gestion : plan de trésorerie, plan de commandes...

Les buts de *Sanofi* sont de trois ordres :

- la création d'emplois permettant à l'entreprise de tenir son engagement social ;
- la volonté de susciter des vocations d'entrepreneur dans le Groupe ;
- la découverte et l'exploration de domaines pouvant, par la suite, devenir importants pour le Groupe tout en assurant la rentabilité des projets.

Le mode d'intervention est variable : création d'activité, reprise et redressement d'une entreprise en difficulté, prise de participation majoritaire ou minoritaire.

Ce type d'opération a débuté en 1986. Les résultats en octobre 1990 sont les suivants :

830 idées ou projets soumis.

250 dossiers étudiés avec accompagnement.

108 entreprises créées ou reprises par 113 salariés *Sanofi*, dont

- 68 % créations,
- 32 % reprises.

• Ces 108 entreprises représentaient, au lancement, 371 emplois.

Elles génèrent, aujourd'hui..... 620 emplois.

• Sur ces 113 salariés (entre 27 et 61 ans) :

72 % départs volontaires — “essaimage à froid” — en accélération depuis début 1989 ;

28 % en situation de restructuration — “essaimage à chaud” ;

39 % cadres ;

61 % non-cadres.

• Activités : Commerce	39 %
Service	30 %
PME-PMI	15 %
Exploitations agricoles	5 %
Artisanat	8 %
Métiers d'art	2 %
Professions libérales	1 %

## 2. Le Crédit agricole du Midi

La politique d'essaimage, mise en place en 1984 à la *Caisse régionale du Midi*, répond à un triple objectif :

- *permettre la mise en œuvre* des potentialités individuelles de certains de ses collaborateurs ;
- *participer au développement économique* de la région Languedoc-Roussillon ;
- *pérenniser une dynamique de gestion du personnel* : en effet, au cours de la décennie 70/80, les effectifs de la *Caisse régionale du Midi* ont été multipliés par 2,5. Or, à partir des années quatre-vingt, le contexte du monde bancaire offre une nouvelle physionomie : le développement important de la concurrence, l'informatisation rapide des opérations entraînent une nécessaire restructuration en termes de gestion de personnel (qualification, plan de carrière...). C'est une des raisons pour lesquelles elle a adhéré à l'idée de l'essaimage.

La mise en place du programme s'est déroulée de la façon suivante :

- *création d'une "cellule essaimage"*, composée de deux personnes appartenant au service communication interne ;
- *signature d'une charte d'essaimage* entre la Région et l'entreprise ;
- *campagne d'information et de communication très large* (réunions décentralisées animées par la Direction des Ressources humaines, articles dans le journal d'entreprise).

### **Les modalités particulières de l'essaiage**

#### **1. Étude financière, économique et juridique du projet**

Les services concernés de la Caisse régionale assurent conseil et accompagnement.

#### **2. Latitude de temps**

Le candidat essaimeur dispose d'une latitude de temps lui permettant de mener à bien ses études de faisabilité, d'effectuer les démarches nécessaires à son projet.

Aucune norme n'a été préalablement fixée : le principe étant que le temps disponible soit le temps suffisant et nécessaire.

Cette disponibilité est aménagée avec le responsable hiérarchique et peut intervenir dès le troisième mois précédant le départ. Elle peut être modulée pour atteindre, par exemple, un mi-temps le dernier mois.

Cette souplesse permet de résoudre les problèmes qui se posent cas par cas.

#### **3. Aide financière à l'installation**

Le montant alloué est variable avec un maximum de 80 000 F.

C'est la Commission d'essaiage qui en propose le montant à la Direction, en prenant comme critères :

- la nature de l'activité ;
- l'importance du projet ;
- l'intérêt économique ;
- l'intérêt social (création d'emplois) ;
- le caractère novateur du projet ;
- la part d'initiative et de risque (différence entre la reprise d'une affaire familiale ou un projet mené sans aide).

#### **4. Congé création**

Il s'agit du congé sans solde de longue durée en vue d'une reconversion fondée sur une initiative personnelle. Il permet à un membre du personnel qui veut créer une affaire personnelle de rompre pendant trois ans le lien de subordination avec la Caisse régionale et de pouvoir être réintégré au cas où son entreprise n'aurait pas rencontré le succès escompté, au terme du délai de trois ans.

### **Déroulement d'un projet**

#### **• Une idée, une ébauche de projet**

**Contacts informels et confidentiels** (entretien sur rendez-vous, conversation téléphonique) avec (selon le type de service attendu) :

- le Responsable de l'essaiage (Direction des Ressources humaines),
- le Responsable hiérarchique,
- un autre essaimeur,
- des personnes extérieures (conseils juridiques, experts-comptables, organismes spécialisés, syndicats professionnels).

#### **Services attendus**

— **Renseignements sur :**

- l'activité concernée,
- les moyens de réaliser une étude de marché,
- des adresses utiles,
- les modalités de l'essaiage.

— **Aide** pour orienter leur choix.

— **Avis ressenti** sur la faisabilité de l'idée, du projet.

• *Un projet précis*

**Contact formalisé avec :**

- le Responsable de l'essaiage, soit directement, soit par l'intermédiaire du Responsable d'agence.

**Services attendus :**

- Guide pour la constitution du dossier.
- Latitude de temps.

• *Un dossier constitué*

**Contact formalisé avec le Responsable de l'essaiage.**

**Service attendus :**

- Entretien de présentation du dossier.
- Premier avis sur le projet, sur sa présentation.
- L'expression de demandes particulières... (délai, aménagement temps, montant subvention, financements,...).

• *Étude du projet*

**1. Par la Commission d'essaiage, composée :**

- du Responsable de l'essaiage,
- d'un représentant du Service juridique,
- du Responsable de l'étude du dossier de financement.

**Services attendus :**

- Avis sur la faisabilité du projet,
- sur son admission au bénéfice de l'essaiage,
- sur la subvention versée.

*Simultanément*

**2. Par les Services Crédit**

**Services attendus :**

- Avis sur le principe du financement.

Pendant cette phase, l'essaimeur est informé du déroulement de l'étude par le responsable de l'essaiage.

• *Décision par la Direction générale*

La Commission transmet ses conclusions pour obtenir une décision sur le dossier.

• *Suites*

- Signature Convention d'essaiage contenant les droits et obligations réciproques.
- Mise en place du congé sans solde.
- Versement de la subvention.
- Constitution du dossier et/ou mise en place des crédits.

**Essaiage : statistiques en décembre 1990**

Nombre de salariés ayant bénéficié de l'essaiage.....	44
Nombre de dossiers ayant reçu une suite favorable.....	40
Nombre d'entreprises reprises ou créées.....	40
Quatre entreprises ont été reprises ou créées en sociétés par des essaimeurs.	

**Profil de l'essaimeur et du créateur d'entreprise...**

1. <i>Âge moyen</i> .....	35 ans
Répartition par tranche d'âge :	
— 26/30 ans.....	12 %
— 31/35 ans.....	27 %
— 36/40 ans.....	37 %
— 41/45 ans.....	24 %

2. *Ancienneté dans l'entreprise*.....entre 5 et 15 ans  
 Répartition par tranche d'ancienneté :

— 5/10 ans.....	40 %
— 11/15 ans.....	42 %
— 16/20 ans.....	18 %

3. *Classification d'origine*.....le plus souvent, employé.  
 Répartition par catégorie employé/cadre :

— Employé.....	66,50 %
— Cadre.....	33,50 %

**Caractéristiques des entreprises reprises ou créées dans le cadre de l'essaimage ou de la création d'entreprise**1. *Créations/reprises*

— Créations.....	32 %
— Reprises.....	68 %

2. *Forme juridique*

— Entreprise individuelle.....	58 %
— Sociétés (*).....	42 %
• SARL.....	50 %
• SA.....	50 %

3. *Type d'activité*

— Hôtel et/ou restaurant et/ou bar.....	20,45 %
— Assurance ou conseil.....	31,81 %
— Commerce de détail (supermarché, prêt-à-porter, quincaillerie).....	15,90 %
— Agriculture et assimilés (ostréiculture).....	6,81 %
— Autres.....	25 %

(\*) Ces sociétés peuvent regrouper deux essaimeurs ou un essaimeur et des tiers.

## 2. LMBO/RES

- Historique.
- Définition.
- Mécanisme.
- Conditions de réussite.

### ■ *Historique*

La loi du 9 juillet 1984 sur le développement de l'initiative économique, assouplie en 1987, a permis d'introduire en France la technique du LMBO (*leverage management buy out*) ou RES (*reprise de l'entreprise par ses salariés*).

Existant depuis 1970 aux États-Unis et en Grande-Bretagne, cette procédure permet de répondre à certaines préoccupations rencontrées par les entreprises :

- succession en cas de défaillance d'héritiers (inexistence ou incompétence) ;
- réponse aux souhaits de certains cadres d'état-major qui souhaitent évoluer professionnellement ;
- intention de filialiser certaines activités ;
- nécessité, pour des raisons stratégiques, de se dessaisir de certaines filiales.

### ■ *Définition*

La RES est la possibilité de rachat d'une entreprise par ses cadres ou son personnel, avec l'appui de partenaires financiers intervenant en capital et en prêt complémentaire à long terme, procurant un effet de levier financier.

Les conditions imposées sont les suivantes :

- une entreprise bien gérée, rentable, disposant d'une bonne capacité d'auto-financement ;
- une équipe de salariés motivés, souhaitant racheter l'entreprise et capables de la gérer ;
- un intermédiaire financier.

Ce mécanisme concerne, en général, les entreprises familiales dont les dirigeants souhaitent passer le pouvoir à une équipe de cadres, et des filiales ou des divisions de grands groupes industriels dont les activités n'entrent plus dans l'activité principale de ces groupes.

### ■ *Mécanisme*

Le rachat d'une entreprise par les salariés peut se décomposer en quatre phases.  
**Phase 1.**

Création d'une société holding par des salariés de l'entreprise, soit seuls, soit avec d'autres partenaires, à condition qu'ils détiennent plus de 50 % des droits de vote dans la holding.

Pour réunir les fonds nécessaires à sa participation, chaque salarié peut

- faire un apport personnel en numéraire,
- faire un apport de titres qu'il détient personnellement dans la société à racheter,
- contracter un emprunt bancaire personnel.

**Phase 2.**

La holding nouvellement constituée doit acquérir plus de 50 % des actions de la société à racheter et compléter ses ressources par un emprunt bancaire.

**Phase 3.**

L'entreprise reprise, qui doit nécessairement générer des bénéfices, distribue des dividendes à ses actionnaires, dont la holding majoritaire. Celle-ci pourra alors, grâce à ces ressources, rembourser les emprunts contractés.

**Phase 4.**

Au terme de l'opération de reprise, la holding et la société rachetée peuvent fusionner et bénéficier d'un régime fiscal privilégié.

■ *Conditions de réussite*

- La réalisation d'un sérieux diagnostic financier.
- Une information claire des enjeux de la reprise auprès de l'ensemble du personnel, de façon à recueillir l'adhésion de tous. En effet, le repreneur a besoin de s'entourer d'une équipe très motivée.
- Un repreneur présentant des qualités certaines de professionnalisme et de leader.
- Une bonne rentabilité, de façon à rembourser les emprunts.
- L'existence, au sein de la société rachetée, d'un équipement moderne et performant afin d'éviter, dans l'immédiat, des investissements de renouvellement ou de productivité.
- Une position concurrentielle forte sur un marché.

Ces conditions réunies, la RES a de fortes chances de réussite. Cependant, une difficulté, souvent rencontrée dans le cadre du rachat des entreprises de grande taille, réside dans la nécessité de réunir une masse de plus en plus importante de capitaux. Une solution pourrait être apportée par la diminution de la participation des salariés dans la société holding.



## **BIBLIOGRAPHIE INDICATIVE**

JOFFRE P. et KOENIG G., "La fonction entrepreneuriale et la grande entreprise", *Enseignement et Gestion*, numéro 30, 1984.

SHUMACHER E.-F., *Small is beautiful : une société à la mesure des hommes*, Le Seuil, Paris, 1978.

"La reprise d'une entreprise par les salariés (RES)" in *Problèmes économiques*, numéro 2 068, 30 novembre 1988, pp. 18-20.

## Étude 4

# Innovation

### ***Nouvelles technologies - Progrès technique - Changement - Veille - Négociation***

## **A. PISTES DE RÉFLEXION**

- La gestion de l'innovation par l'entreprise.
- Gérer le changement.
- Progrès technique et gestion des ressources humaines.
- La veille technologique.
- L'innovation est-elle une condition indispensable de la croissance de l'entreprise ?
- *“Si l'innovation est un facteur de turbulences économiques et sociales, ces mêmes turbulences — déséquilibre de la balance commerciale, accroissement des inégalités — seraient aussi un des moteurs de l'innovation.”*<sup>1</sup>

## **B. DES CONNAISSANCES INDISPENSABLES**

- Recherche et développement (tome 1, chapitre 8).
- Étude du comportement (tome 1, chapitre 5).
- Le cycle de vie du produit (tome 1, chapitre 5).
- La théorie des organisations (tome 2, chapitre 1).
- Le système d'information (tome 2, chapitre 2).
- La décision (tome 2, chapitre 2).

(1) KAHN A. "Innovation : une stratégie en dents de scie", *Le Monde*, 11 septembre 1990.

- Les modèles d'analyse stratégique (tome 2, chapitre 6).
- L'analyse de la technologie (tome 2, chapitre 6).

## C. DOSSIERS

1. Quelques précisions
2. De la nécessité des innovations techniques, organisationnelles, sociales.
3. La mise en œuvre de l'innovation
4. Des technologies et des hommes
5. La veille

### 1. Quelques précisions

#### • Innovation, invention et changement

*“L'innovation se distingue de l'invention par le fait que cette nouveauté scientifique ou technique a connu ou est en train de connaître une mise en valeur économique au sein de l'entreprise. L'innovation se distingue du simple changement par le fait que l'innovation s'appuie sur des dispositifs et des actions matérielles spécifiques d'ordre technologique au sens large.”*<sup>2</sup>

#### • Champ de l'innovation

Le domaine que l'on associe spontanément à l'innovation est celui de la technologie. En effet, l'innovation technologique est, dans le contexte actuel, fréquente et essentielle. Selon sa nature, l'innovation peut être également commerciale, financière, sociale, organisationnelle<sup>3</sup>.

#### • Typologie de l'innovation technologique<sup>4</sup>

« Quelles formes peut prendre l'innovation technologique ? Ainsi se pose le problème d'une classification des innovations technologiques dans l'entreprise, c'est-à-dire des différents lieux et des divers degrés que peut prendre l'innovation.

Il est habituel de distinguer l'innovation de produit de l'innovation de process, l'innovation de rupture de l'innovation d'adaptation, enfin l'innovation réactive de l'innovation proactive.

(2) AIT-EL-HADJ S., "Management de l'innovation technologique", *Encyclopédie de Gestion, Economica*, 1989, p. 1629.

(3) Cf. tome 1, chapitre 8, "Recherche et développement", Typologie des innovations selon le degré de nouveauté du produit ou selon la nature de l'innovation.

(4) AIT-EL-HADJ S., *op. cit.*

**L'innovation de produit** ou innovation externe permet à l'entreprise d'offrir de meilleurs produits que ceux présents sur le marché, car ils offrent plus de fonctionnalités ou remplissent ces fonctionnalités d'une manière plus efficiente en étant plus légers, moins encombrants, plus simples, etc. Il peut s'agir aussi de produits complètement nouveaux parce que différents dans leur concept même.

**L'innovation de process** ou innovation interne est destinée à améliorer les performances de rapidité, de souplesse et de qualité de l'entreprise. Elle s'appuie souvent sur une amélioration technique des processus matériels de production, soit par l'investissement, soit par le perfectionnement des matériels existants, soit par une capitalisation de l'expérience. Elle est inséparable des améliorations de nature immatérielle et humaine comme la simplification des procédures, l'approfondissement du savoir-faire...

La distinction entre l'**innovation de rupture** et l'**innovation d'adaptation** repose sur l'intensité technologique du changement introduit par l'innovation. Pour bien comprendre cette distinction, il est nécessaire de faire référence au concept de "cycle de vie technologique" qui formalise le profil d'évolution de toute technologie. Selon cette conception, chaque technologie passerait par une phase expérimentale, puis de croissance forte, suivie de phases de maturité et de saturation.

C'est principalement dans cette dernière phase que se pose le problème de l'innovation : mobiliser des ressources pour essayer de déplacer la limite de la technologie considérée ou les affecter à créer une rupture en cherchant une nouvelle manière de remplir la fonction.

On distingue l'**innovation réactive** de l'**innovation proactive**, selon que l'entreprise lance une action d'innovation en réagissant à des menaces immédiates, ou qu'elle stimule l'innovation pour se donner une marge supérieure d'initiative. C'est surtout dans ce dernier cas que l'on constate la mise en place d'une politique d'innovation.

Les finalités de l'innovation sont de permettre à l'entreprise de :

- déjouer les menaces créées par la turbulence technologique et s'approprier toutes les opportunités qu'elle peut générer ;
- maximiser sa compétitivité et sa différenciation ainsi que sa souplesse d'adaptation, son "agilité". »

## **2. De la nécessité des innovations technologiques, organisationnelles, sociales...**

*"La crise économique commencée au début des années 1970 possède les caractéristiques majeures d'une rupture technologique."*<sup>5</sup>

(5) AIT-EL-HADJ S., *op. cit.*

Celle-ci s'accompagne "d'une période de turbulence caractérisée par la substitution rapide de produits et des modes de production, et par le déplacement des frontières des marchés. Les deux caractéristiques majeures de la compétition deviennent alors la technologie et la transformation des menaces qu'elle engendre en opportunités concurrentielles." <sup>6</sup>

Si l'innovation technologique semble bien être l'une des origines de la crise, les innovations techniques, organisationnelles et sociales — parce qu'elles permettent d'accroître la capacité de réaction et d'adaptation de l'entreprise — apparaissent comme une réponse essentielle à cette même crise.

Partant d'un constat de carences de l'organisation taylorienne de l'entreprise, inadaptée aux nouvelles données des marchés et en contradiction avec l'évolution technologique, le Conseil économique et social propose un certain nombre d'orientations pour moderniser l'entreprise et y conduire le changement.

## Document

Extraits de l'"Avis adopté par le Conseil économique et social", Rapport sur les "Conditions économiques, sociales et culturelles de la modernisation de notre économie" présenté par Robert LAGANE, *Journal officiel* de la République française, 11 juillet 1987.

Les produits que nous fabriquons se vendent moins bien sur les marchés étrangers et sont plus fortement concurrencés sur notre marché national, nous éprouvons des difficultés à fabriquer certains produits accordés avec les grandes tendances de la demande. C'est ce constat, renouvelé depuis près d'une décennie, qui a conduit le Conseil économique et social à s'interroger sur les conditions économiques, sociales et culturelles de la modernisation de notre économie et plus précisément à se poser la question des obstacles à lever et des conditions à rassembler pour faciliter les transformations nécessaires.

*Dans son examen des conditions de la modernisation de notre économie, le Conseil économique et social s'est limité aux aspects micro-économiques de la question. Il s'est intéressé à l'entreprise, à son organisation et à sa dynamique ainsi qu'à l'environnement de celle-ci. (...)*

## Les entreprises

Les données économiques, techniques et sociales actuelles exigent des entreprises qu'elles soient organisées sur des bases nouvelles : la production de masse très standardisée est, dans des activités de plus en plus nombreuses, mal adaptée aux nouvelles conditions du marché dont les segmentations sont plus changeantes, plus complexes, dont la conquête exige davantage de variété, de nouveauté, d'adaptabilité, de service personnalisé au client. Les nouvelles données technologiques changent également les conditions de la production : l'automatisation souple rend rentables les séries courtes de production et demande une répartition sur des bases différentes de l'exercice des facultés physiques et mentales.

Dans un contexte caractérisé par des évolutions rapides et des perspectives incertaines, l'entreprise plus que par le passé doit chercher à développer ses capacités à s'adapter à son environnement. Pour cela, elle doit être plus ouverte sur l'extérieur, capable

(6) Voir également, *Le rôle de l'innovation* (tome 1, chapitre 8).

d'échanger en permanence avec son environnement, elle doit évoluer vers un modèle plus décentralisé qui reconnaisse des plages d'autonomie à ses différentes composantes, dont la cohésion est assurée à la fois par la responsabilisation de chacun et la qualité de la communication interne. Ce modèle d'organisation décentralisée est favorisé par les nouvelles formes d'automatisation dans lesquelles l'autonomie des différents opérateurs est plus importante que dans les formes anciennes, plus rigides et centralisées.

Le mode d'organisation impose l'adoption d'un nouveau modèle relationnel, tant au sein des entreprises — dans lesquelles la transmission codifiée et verticale de l'information doit être doublée de multiples réseaux de communication horizontale — qu'en direction de l'extérieur. C'est la richesse, l'intensité et la diversité de l'information, des communications, des coopérations qui donnent sa cohésion à une organisation moins structurée, plus mouvante et évolutive. L'intensification des relations et leur établissement selon des modalités nouvelles sont également essentiels vers l'extérieur de l'entreprise : avec l'université, avec le système éducatif, avec le tissu économique local, mais aussi et surtout avec les autres entreprises, qu'il s'agisse des fournisseurs et sous-traitants ou qu'il s'agisse d'entreprises clientes. Avec tous ces partenaires il est plus que jamais nécessaire de rechercher l'établissement de relations de coopérations plus étroites.

Une mutation de l'importance de celle qui vient d'être décrite ne se décrète pas. Elle est nécessairement un processus complexe qui se heurte à des traits culturels bien ancrés, à des situations acquises et à des comportements sociaux très structurés. Beaucoup d'entreprises ont déjà largement mis en œuvre les principes d'organisation et de fonctionnement qui ont été exposés et on les retrouve souvent dans les pelotons de tête des entreprises performantes. Mais, pour beaucoup d'autres, le processus n'est pas encore ou est peu engagé. Pour les unes comme pour les autres, les difficultés qu'elles rencontrent sont une chance à saisir pour repenser en profondeur leur organisation, le partage des responsabilités et des compétences en recherchant systématiquement l'élévation des compétences et l'augmentation de l'autonomie des opérateurs et leur reconnaissance dans les classifications.

Une meilleure compréhension des objectifs, une meilleure maîtrise des processus et une plus grande responsabilisation de chacun sont autant de facteurs qui renforcent la fiabilité des nouveaux systèmes, la prévention des incidents de fonctionnement, la qualité et la sécurité de la production. La transformation aura d'autant plus de chances d'être menée en profondeur que l'adhésion aura été obtenue en menant une politique d'explication et de concertation, en exposant ouvertement les enjeux, les options possibles, les solutions envisageables et en menant une politique de négociation sur le contenu et les conditions de ces changements.

### **Les relations professionnelles**

Le système de relations professionnelles a connu au cours des dix dernières années une évolution importante.

Les lois AUROUX notamment ont réglementé la procédure disciplinaire et le contenu des règlements intérieurs, ont accru les compétences des institutions de représentation des salariés, ont incité à la négociation d'entreprise, ont institué le droit d'expression directe des salariés. Parallèlement, se sont développées les méthodes de gestion participatives qui se sont traduites par la mise en place de diverses structures (cercles de qualité, groupes de progrès, équipes de recherche pour l'amélioration des conditions de travail) mais aussi par des efforts de communication interne, la définition de projets d'entreprise...

Il faut aussi souligner le développement de pratiques nouvelles de négociation, en particulier au niveau de l'entreprise, dont la plus significative est la conclusion d'accords qui vont jusqu'à la remise en cause — notamment dans le domaine de l'organisation du temps de travail — de règles jugées par certains, dans le contexte présent, inadaptables ou trop contraignantes en échange de contreparties dans d'autres domaines.

La modernisation des rapports sociaux est inséparable de celle de l'économie. Des négociations articulées entre les branches professionnelles et les entreprises doivent permettre d'anticiper les mutations technologiques :

- adaptation de l'organisation du travail aux impératifs de la compétitivité et aux aspirations des salariés ;
- développement de la formation permanente en vue de la mobilité professionnelle ;
- développement des moyens de conversion.

Le Conseil économique et social estime essentiel le rôle des organisations représentatives syndicales et patronales, la pratique de la négociation et la reconnaissance du salarié dans l'entreprise comme un véritable partenaire.

### **La formation des hommes**

Les performances économiques d'un pays sont étroitement liées aux savoirs et savoir-faire de sa population. Le système d'éducation et de formation professionnelle a un rôle déterminant à jouer dans la constitution et l'élévation de ces savoirs et savoir-faire. Mais surtout, la mutation économique, technique et organisationnelle que traversent les pays industriels exige une évolution de ce système dans le sens de la valorisation d'aptitudes qui ont été jusqu'à présent trop souvent négligées.

L'exercice dans l'activité professionnelle de la responsabilité individuelle, de l'esprit d'initiative, l'autonomie personnelle d'une part, la capacité à coopérer et à communiquer d'autre part, sont autant d'aptitudes dont l'importance est aujourd'hui fondamentale. Avec la mise en œuvre de matériels plus coûteux et plus vulnérables, chacun doit être capable non seulement d'assurer la marche courante mais de détecter les risques de dysfonctionnements, de rechercher des informations et d'intervenir soit en amont, soit auprès d'autres services. Dans un monde en mutation rapide, les capacités d'adaptation deviennent primordiales. L'ouverture d'esprit, la curiosité, la capacité à recueillir et à utiliser l'information, le goût d'acquérir de nouvelles connaissances, sont autant de facultés qui font que le changement, la nouveauté seront ressentis, non pas uniquement comme une contrainte, mais comme une possibilité de découverte et d'épanouissement personnel.

### **Les interventions publiques**

(...)

#### **Orientations souhaitables**

(...) Les évolutions nécessaires sont conditionnées par des évolutions de comportements, d'attitudes. Les réformes à promouvoir, les orientations préconisées sont par conséquent celles qui sont susceptibles d'agir sur les comportements et de les orienter dans le sens souhaitable.

#### **Accepter des remises en cause nécessaires**

Toute évolution, même désirée, entraîne la remise en cause d'habitudes, de connaissances acquises et surtout de situations, d'avantages, parfois de privilèges acquis dans la situation antérieure. C'est peut-être là le nœud du problème car le plus puissant frein du mouvement de modernisation est tenu en mains par les millions de personnes qui, au sein des entreprises, des administrations, des institutions financières et de leurs diverses organisations représentatives se sentent menacées et s'opposent, de ce fait, d'une façon ou de l'autre aux changements nécessaires.

La remise en cause doit concerner au premier chef tous ceux qui, investis d'une responsabilité, sont en mesure de peser plus fortement sur les transformations économiques et sociales. Parmi ces responsables, les dirigeants d'entreprises ont une influence

considérable sur l'évolution de notre tissu économique et c'est souvent de leur personnalité et de leur action que dépend au premier chef l'avenir de leur entreprise. Plusieurs enquêtes ont montré que le succès d'une entreprise, quelle que soit sa branche d'activité, est lié au fait que ses dirigeants ont su lui insuffler du dynamisme, lui tracer des voies d'avenir, instaurer un climat propice à l'initiative et à la responsabilité, en associant l'ensemble des salariés à l'œuvre commune.

Pour atteindre de tels résultats, dirigeants et cadres d'entreprises doivent s'interroger constamment sur leurs méthodes et leurs savoirs. Ils doivent être convaincus que la formation sous toutes ses formes leur est indispensable au même titre qu'à tous les salariés des entreprises. Ils doivent aussi avoir un souci constant de s'informer sur les domaines qui relèvent de l'activité de leur entreprise mais aussi sur tous les aspects de la réalité économique et sociale.

Une large circulation de l'information doit être assurée permettant aux idées novatrices d'émerger et aux orientations souhaitées, envisagées ou arrêtées d'être comprises et de ce fait admises. (...)

### **Développer la pratique de la négociation**

Dans notre pays existe une tradition qui fait souvent prévaloir les solutions législatives et réglementaires sur les solutions négociées. Les changements entraînés par la rapidité des mutations économiques et techniques sont d'une ampleur telle qu'il n'est pas concevable de fournir aux problèmes qu'ils posent des solutions uniformes imposées par la voie réglementaire. Au contraire, un processus de négociations permet de mieux évaluer les conséquences du changement dans ses multiples dimensions et de rechercher des solutions qui en tiennent compte. Le débat ouvert à l'occasion de la négociation favorise en outre une plus large participation à la recherche de solutions et permet de ce fait une plus grande adhésion au changement. (...)

### **Promouvoir l'adaptabilité**

Dans une économie en évolution rapide, dans laquelle les perspectives sont incertaines, l'adaptabilité est la première des qualités, tant pour les entreprises que pour leur environnement et les individus. Pour les entreprises, les institutions financières, les administrations, les organisations professionnelles, cela signifie qu'elles soient capables de faire face rapidement — et si possible en anticipant — aux modifications des conditions de leur activité, qu'il s'agisse d'innovations technologiques, sociales, organisationnelles ou de la transformation de leurs marchés. Pour les individus, cela signifie la capacité à développer rapidement de nouvelles compétences professionnelles et à mieux accepter une plus grande mobilité professionnelle. Des orientations peuvent être suggérées dans cinq domaines :

- a) *Développer le capital-risque... ;*
- b) *Élargir les actions relatives à la recherche en particulier, aux investissements immatériels en général... ;*
- c) *Favoriser le développement des compétences individuelles et collectives... ;*
- d) *Développer les moyens consacrés aux possibilités de conversion professionnelle en fonction des mutations technologiques... ;*
- e) *Développer une fiscalité d'adaptation...*

### **Développer l'ouverture sur le monde**

La capacité des entreprises à s'adapter aux évolutions techniques et économiques et à prendre, par rapport à celles-ci, le temps d'avance qui est généralement le gage du succès commercial, implique de connaître ce qui se fait et ce qui se prépare ailleurs, d'apprécier les grandes tendances des marchés, mais aussi de bien apprécier les potentialités des innovations techniques aux différents stades de leur développement tant



dans son domaine propre que dans les domaines connexes. Cette connaissance, nécessaire pour ne pas se laisser distancer dans la compétition technique, évite en outre de chercher à redécouvrir ce qui a déjà été fait par d'autres ou de se diriger dans des voies qui se sont révélées être des impasses.

(...)

La veille technologique et la surveillance des marchés sont une première forme d'ouverture sur le monde.

(...)

## Développer les coopérations

La complexité du monde moderne exige que soient entretenus et développés un nombre croissant de liens multiples du fait de la diversité et de l'atomisation des savoirs et de la richesse des courants d'information nécessaires à l'activité économique. Les coopérations doivent se développer au sein de l'entreprise, entre différentes entreprises, entre entreprises et autres organismes.

### *a) Les coopérations au sein de l'entreprise*

Au modèle traditionnel de l'entreprise privilégiant les relations verticales, tend à se substituer un modèle plus souple, faisant place à une organisation dans laquelle les relations verticales ne sont pas exclusives de relations horizontales directes entre personnels des services de recherche, d'approvisionnement, de fabrication, de gestion ou de vente, comme entre spécialistes de mécanique, d'électronique ou de comptabilité. C'est une des raisons du développement des cercles de qualité et des groupes de progrès qui ont formalisé les coopérations entre agents de services différents pour régler des problèmes particuliers.

Le partenariat, entendu à la fois sous forme de participation aux décisions et de participation financière, doit être développé. La présence de salariés au conseil d'administration ou au conseil de surveillance de l'entreprise, que cette dernière soit publique ou privée, est indispensable.

(...)

### *b) La coopération inter-entreprises*

Trop souvent, dans les relations inter-entreprises, ont prédominé les rapports de force.

Le développement de relations partenariales inter-entreprises, surtout lorsqu'il s'établit au sein d'une même filière d'intérêts communs, apparaît à la fois comme un gage de sécurité et comme une source d'informations, d'imagination, d'innovations et d'actions de progrès.

De plus en plus, des entreprises s'associent pour mener en commun des études ou pour assurer en commun une production ou pour conquérir de nouveaux marchés. De manière plus institutionnelle, des groupements d'entreprises et des organismes professionnels et consulaires assurent collectivement des fonctions ou des missions particulières (par exemple pour des actions à l'exportation). Nous sommes cependant encore très loin du type de "maillage" entre entreprises qui est l'une des forces de l'économie japonaise.

## Responsabiliser les acteurs

L'organisation centralisée de nos entreprises et de notre société, le poids des réglementations contraignantes, les interventions directes de la puissance publique dans la marche des entreprises ont eu pour conséquence de limiter sérieusement la responsabilité des individus et des collectivités. La remise en cause du modèle hiérarchique dans l'entreprise et plus globalement dans la société et l'allègement des réglementations contraignantes doivent s'accompagner d'une responsabilisation accrue qui signifie que chacun — individus et organismes — dispose d'une plus large autonomie, mais doit, en contrepartie, assumer les conséquences de ses actes.

On ne peut toutefois pas souhaiter un allègement des contraintes réglementaires, un assouplissement des modalités de contrôle, sans faire preuve d'un sens de la responsabilité au plan individuel et collectif. Cela est vrai notamment dans le domaine des prix. Ce devrait l'être dans d'autres domaines comme celui de la gestion du personnel.

Une plus grande responsabilisation implique aussi un accroissement du professionnalisme. Par professionnalisme, il faut entendre à la fois la maîtrise technique — sous ses différents aspects qui ne sont pas seulement "technologiques" — de l'activité exercée, et ce que l'on peut mettre sous le terme classique de "conscience professionnelle", c'est-à-dire une exigence de qualité et de sérieux, dans laquelle il faut inclure l'écoute de la clientèle et le souci de la satisfaire.

Dans le processus de mutation profonde dans lequel notre pays — au même titre d'ailleurs que les autres pays européens — est engagé, le risque majeur est celui de blocages dont seraient responsables des changements à un rythme trop accéléré ou l'insuffisance des protections.

Le changement ne peut se faire qu'à la condition que sa nécessité soit comprise et acceptée. Ceci implique de respecter des rythmes qui sont ceux du mûrissement des problèmes, qui font qu'une évolution, une solution, longtemps inacceptable, devient envisageable. Il est donc essentiel pour tous les responsables d'être extrêmement attentifs à ces rythmes, de s'attacher à contribuer à ce mûrissement par l'information, l'explication, à saisir le moment où le changement devient possible.

Le changement sera également favorisé s'il s'accompagne de systèmes de protection. Changer suppose toujours une prise de risque. Mais tout risque doit être pesé et évalué. Il est donc nécessaire dans tout processus de changement de prévoir le maintien de garde-fous, de mesures de protection. L'assurance-chômage et plus généralement la protection sociale jouent largement le rôle d'amortisseur de crise dans la période de mutation importante que nous traversons. Elles doivent pouvoir continuer à jouer ce rôle.

La modernisation ne peut donc être un processus linéaire : il s'effectue nécessairement par bonds et pauses successifs ; il ne permet pas d'avancer dans le même temps, dans tous les domaines.

Les échéances nous imposent d'aller vite ; la sagesse nous enseigne qu'il faut savoir ne pas aller trop vite. L'attitude permanente d'ouverture au changement, généralisée à tout le corps social, constitue la clé du problème.

### 3. La mise en œuvre de l'innovation<sup>7</sup>

- Démarche.
- Financement.

#### ■ Démarche de l'innovation

Pour rendre une société plus innovatrice et plus dynamique, Andrall A. PEARSON<sup>8</sup> préconise cinq démarches principales.

— "Créer et maintenir un environnement qui place l'amélioration des performances au-dessus de tout le reste.

(7) Voir aussi "Gérer l'innovation pour la favoriser" (tome 1, chapitre 8, Dossiers).

(8) PEARSON A., "L'innovation à tout prix", *Harvard L'Expansion*, numéro 52, printemps 1989.

— Structurer l'organisation de manière à permettre aux idées nouvelles d'avoir la priorité sur les exigences liées au fonctionnement normal de l'entreprise.

— Définir clairement un objectif stratégique permettant à l'entreprise d'orienter ses efforts en matière d'innovation de façon réaliste et en vue d'obtenir des résultats concrets sur le marché.

— Savoir dans quelle direction chercher de bonnes idées et, une fois celles-ci trouvées, comment les imposer.

— Exploiter les bonnes idées à toute vitesse, en mettant à contribution toutes les ressources de l'entreprise.”

## 1. L'environnement

Créer un environnement favorable à l'innovation suppose :

- une direction engagée et convaincue que la survie en matière de compétitivité dépend de l'innovation ;
- la fixation d'objectifs particuliers, notamment une cible précise (concurrent majeur ou concurrents locaux dont on cherche à réduire les avantages concurrentiels) ;
- un encouragement à la prise de risque.

## 2. Les structures

Quatre éléments doivent être réunis :

- un passionné pour faire aboutir l'innovation ;
- un dirigeant pour gérer les ressources nécessaires ;
- un “mélange” de créatifs et d'opérationnels ;
- un processus permettant aux idées de circuler très vite.

Ces quatre éléments peuvent être mis en œuvre grâce à des réunions de groupes ponctuelles ou régulières.

## 3. Les objectifs

Il s'agit de cibler le domaine de l'innovation pour éviter une dispersion trop coûteuse. Cela suppose une idée claire du type d'avantage concurrentiel recherché et donc une connaissance approfondie de la dynamique concurrentielle de l'entreprise (secteur d'activité, concurrents, performances).

## 4. Les idées

Les méthodes de créativité<sup>9</sup> sont une des sources d'idées, en fait le gisement principal se trouve à l'extérieur<sup>10</sup> de l'entreprise : les idées des autres...

Il faut donc :

- repérer les idées prometteuses,
- les perfectionner,
- les mettre en œuvre (nouvelle segmentation de la clientèle, nouveaux marchés...).

(9) On distingue les méthodes de créativité (intuitives) des méthodes d'exploration (systématiques et logiques). (Cf. tome 1, chapitre 8, “La recherche des idées”).

(10) Cf. § 5, La veille.

## 5. L'exploitation

Assurer le succès d'une innovation implique :

- un soutien financier,
- de choisir entre plusieurs projets,
- d'assurer le succès du lancement (publicité, offres d'essai).

### ■ *Financement de l'innovation*

Capital-risque, possibilités de *joint-ventures*, aide à l'essaimage... les formules de financement de l'innovation sont nombreuses.

## 1. Capital-risque

### • Définition

D'une façon générale, le capital-risque peut être défini comme un procédé de financement en fonds propres dans des entreprises ou des projets de fort potentiel.

*“En France, le facteur distinctif retenu comme critère pour caractériser le capital-risque est l'investissement dans des sociétés non cotées sous la forme de prises de participation souvent minoritaires. Le capital-risque peut alors être défini comme l'investissement en fonds propres ou quasi-fonds propres dans des sociétés non cotées en bourse, y compris les opérations de création et de transmission des entreprises.”*<sup>11</sup>

Dans son acception anglo-saxonne, le capital-risque (*venture capital*)

- désigne un financement en fonds propres qui implique un partage des risques (*risk-capital* : capital à risques),
- suppose un partenariat actif avec les entreprises.

Il peut donc être défini comme une offre de capital avec suivi “actif” accompagnée d'une offre de “services à valeur ajoutée”.

Concrètement, l'offre de service peut prendre la forme d'une assistance fiscale ou juridique (rédaction de contrats, recherche d'antériorité de brevets, protection contre les conflits, etc.), de conseils techniques, stratégiques...

### • Financement de l'innovation

Le financement par les sociétés de capital-risque (sociétés de développement régional, institut de développement industriel, sociétés financières d'innovation, instituts régionaux de participation, fonds communs de placement à risques...) peut intervenir à divers stades du cycle de développement d'une entreprise :

- *prédémarrage (seed-financing)*. Il s'agit de la phase de “germination” d'une idée autour d'un projet, l'intervention permet d'établir le business-plan (étude de marché, plan de production, etc.) ;

(11) BESSIS J., “Capital-risque et financement des entreprises”, *Encyclopédie de Gestion, Economica*, 1989.

— lancement (*start-up financing*). Une fois la viabilité du projet acquise, il s'agit de financer le marketing initial, la mise en place de l'industrialisation, etc. ;

— croissance (*scale-up financing*). Jusqu'au voisinage du point mort, financement des besoins en investissements et en fonds de roulement.

Ce type de financement présente moins d'intérêt lorsque le niveau de production dépasse le point mort et que le recours à l'autofinancement devient possible, le capital-risque peut alors se transformer en capital-développement.

## 2. Partenariat

Le partenariat permet à plusieurs entreprises complémentaires (complémentarité technique et/ou géographique) de s'associer autour d'une technologie. L'association peut déboucher sur un accord de collaboration technique ou sur la création d'une entité commune chargée de mener à bien un projet ; on parle alors de *joint-venture*.

## 3. Essaimage

Certaines entreprises favorisent l'essaimage, c'est-à-dire le départ de cadres qui vont créer leur propre entreprise autour d'un savoir acquis dans l'entreprise-mère et d'une idée viable<sup>12</sup>.

# 4. Des technologies et des hommes

- La grande peur.
- Négociier pour transformer.
- Nouvelles technologies et gestion socio-innovatrice.

Les répercussions du progrès technique entraînent dans les entreprises trois mouvements de personnel distincts :

— *des suppressions* ; elles touchent en général des salariés qui, en raison de leur âge ou de leur niveau de fonction, ne peuvent se reconverter ;

— *des créations* ;

— *des transferts* qui posent un problème de

- qualification (la prédominance des tâches de contrôle sur les tâches d'exécution élève le niveau de qualification requis pour les opérateurs),
- formation.

La grande peur (*cf.* ci-dessous), c'est celle du changement et de ses conséquences possibles : chômage, exclusion, catastrophe...

Conduire le changement suppose, en particulier, le développement des négociations (*cf.* "Négociation pour transformer").

(12) Voir Création d'entreprise, Étude 3.

## ■ La grande peur

*“Nous devons être lucides : dans les ateliers et les bureaux, commence à apparaître le “syndrome de Tchernobyl”, qui correspond au rejet des technologies d’entreprises (robotique, bureautique, télématique, nouveaux matériaux, biotechnologies...) comme le “syndrome de Tchernobyl” correspond au rejet croissant du nucléaire civil, depuis l’explosion d’avril 1986 dans la centrale soviétique.”<sup>13</sup>*

Peur du chômage, mais aussi inquiétude devant le changement expliquent certaines réactions.

### • Conflits sociaux

Les conflits sociaux portant spécifiquement sur les changements technologiques réapparaissent dans les secteurs où la productivité augmente plus vite que la production.

*“Si aucune réponse n’est donnée au problème du chômage technologique, en particulier à celui des exclus de la technologie, si les hausses de productivité ne sont pas équilibrées par des innovations de produits, des innovations organisationnelles et des innovations sociales dans un délai très court, le “syndrome de Tchernobyl” entraînera une vague de plus en plus grande de conflits, d’autant plus brutaux qu’ils seront sans espoir et pourront être menés par de petits groupes situés à des nœuds technologiques stratégiques. Les grèves des équipages d’Air Inter (sans espoir puisque déjà trois vols sur quatre dans le monde sont pilotés à deux) sont le prototype de ces conflits, qui ne sont pas gérés à temps.”<sup>14</sup>*

### • Gaspillage

Le conflit social est une manifestation claire du rejet, il en existe d’autres plus feutrées...

Puisqu’on ne peut pas toujours rejeter les nouvelles technologies, on peut, au moins, s’en désintéresser, ne pas utiliser ou sous-utiliser les nouveaux systèmes imposés. Bref, gaspiller...

C’est “l’effet placard” du Minitel.

### • Exclusion

Parce qu’ils s’accompagnent fréquemment d’un développement

— *de l’abstraction*, travail sur une représentation de la réalité et non plus sur un objet concret (traitement de texte par exemple),

— *de l’interactivité*, dialogue écrit homme-machine (cartes à puces dans les cabines téléphoniques),

les changements technologiques risquent de multiplier les exclus du travail et de la consommation.

(13) LASFARGUE Y., “Grande peur”, *Le Monde - Innovations 88*, supplément au numéro 13 630 du 23 novembre 1988.

(14) LASFARGUE Y., “Grande peur”, *op. cit.*

• **Défaillances**

L'inquiétude provient également d'un risque de multiplication des catastrophes ayant pour origine la conjonction d'une série de défaillances humaines et techniques.

■ **Négociier pour transformer**

S'il n'est pas question de refuser le changement technologique, il est important d'en mesurer les conséquences humaines pour prévenir les conflits et diminuer les risques. Prévention et négociation facilitent l'introduction des nouvelles technologies.

**1. La prévention**

Des actions préventives doivent être mises en place au niveau de

- *la conception* (concertation avec les futurs exploitants en matière de sécurité, prise en compte des besoins des consommateurs, ergonomie des logiciels, refus de la surenchère technologique,...),
- *l'utilisation* : formation des utilisateurs.

**2. La négociation**

Négociier plutôt qu'imposer... C'est ce que suggère le Conseil économique et social (*cf.* document ci-après).

**Document**

Extrait de l'“Avis adopté par le Conseil économique et social”, Rapport sur les “Conditions économiques, sociales et culturelles de la modernisation de notre économie” présenté par Robert LAGANE, *Journal officiel* de la République française, 11 juillet 1987.

La transformation de l'entreprise peut s'effectuer selon deux stratégies : provoquer la résignation en insistant sur le caractère inéluctable de la transformation, l'alternative étant la mort de l'entreprise ; déclencher l'adhésion en menant une politique d'explication et de transformation négociée, en exposant ouvertement les enjeux, les options possibles, les solutions envisageables.

La première stratégie s'impose, malheureusement, dans certaines situations de crise. Mais la seconde, lorsqu'elle est possible, est incontestablement souhaitable : au lieu de la résignation, elle peut permettre la mobilisation, si elle est menée dans un véritable esprit de respect de ceux qui composent l'entreprise. Toute volonté de manipulation est à exclure, tout marché de dupes se retournera contre son auteur. L'entreprise moderne a besoin de l'adhésion de son personnel, mais cette adhésion ne peut pas être une adhésion naïve, aveugle, manipulée.

Dans un changement négocié, les deux parties doivent pouvoir trouver leur compte, non seulement dans l'immédiat, mais aussi à moyen terme : c'est pourquoi un changement dans l'entreprise doit être lié à des perspectives, pour celle-ci bien sûr, mais aussi pour tous ceux qui la composent. Ces perspectives peuvent se traduire en élévation de la compétence professionnelle, de responsabilités dans le travail (atelier, service, établissement, entreprise, groupe), par des possibilités nouvelles de formations, des avantages ou des pénalités au niveau des salaires...

La négociation doit évidemment avoir lieu à tous les niveaux et impliquer tous les organes de représentation du personnel, ainsi que les individus eux-mêmes sur les aspects qui les concernent individuellement (formation, affectation, carrière, définition du contenu du travail...). Cela implique une large diffusion de l'information et la possibilité pour chacun de prendre connaissance des positions respectives de la direction de l'entreprise et des représentants du personnel (syndicats et représentants élus). Cela implique également de bien distinguer les responsabilités de chaque niveau de négociation et de garantir qu'il n'y ait pas d'interférence d'un niveau sur un autre afin de préserver la participation de tous.

*“Les mutations aideront à modifier profondément les rapports sociaux en nous poussant à développer la fonction “négociation”. Les négociations sont à la fois une nécessité économique et la réponse à une demande sociale de partage du pouvoir :*

- *négociation entre direction et représentants du personnel (élus, syndicats) sur les objectifs et les enjeux à court, moyen et long terme. Mais ces négociations ne seront pas, et de loin, les seules ;*
- *négociation entre direction et cadres sur les nouvelles répartitions du travail entre les services ;*
- *négociation à l'intérieur des services sur la division du travail ;*
- *négociation entre concepteurs et utilisateurs.”<sup>15</sup>*

Négociation signifie information réciproque, débat, échange d'arguments, essai de compréhension des objectifs communs, des limites et des craintes de chacun, recherche de compromis.

### ■ *Nouvelles technologies et gestion socio-innovatrice*

Un certain nombre de dysfonctionnements peuvent accompagner la diffusion des nouvelles technologies au sein des entreprises, et affecter la rentabilité des changements technologiques. G. LABAUME<sup>16</sup>, qui a étudié ces dysfonctionnements, propose des “esquisses de solutions économiques”.

### **Document**

Les actions socio-économiques conduites au sein des entreprises avec l'aide de l'ISEOR<sup>17</sup> ont permis de définir progressivement six domaines d'actions pour la transformation socio-économique des structures de travail et des comportements humains<sup>18</sup> :

- *les conditions physiques de travail* : aménagement de l'espace, implantation des matériels, nuisances physiques, risques d'accident ;
- *l'organisation du travail* : organigramme répartissant les grandes fonctions, degrés de spécialisation et de parcellisation ;
- *la communication-coordination-concertation* : types d'échanges d'information entre les différents personnels ;
- *la gestion du temps* : programmation des activités, tâches mal assumées ;
- *la formation intégrée du personnel de base par l'encadrement* ;
- *la mise en œuvre stratégique* : compatibilité entre objectifs, liaison objectifs-moyens, dispositifs d'intéressement financier, tableaux de bord.

(15) LASFARGUE Y., “La panne ou la négociation”, *Projet*, janvier-février 1986.

(16) LABAUME G., “Nouvelles technologies et gestion socio-économique innovatrice”, *Revue française de Gestion*, numéro 52, juin/juillet/août 1985.

(17) Institut de Socio-Économie des Entreprises et des Organisations.

(18) Cf. SAVALL H., “Les coûts sociaux : importance économique des coûts liés à l'absentéisme, la rotation du personnel, la qualité et la productivité directe”, in *Revue de l'École des Mines de Saint-Etienne*, avril 1983.



Le tableau ci-après récapitule des exemples de dysfonctionnements par domaine d'action. Ces dysfonctionnements ont été observés dans cinq usines : production d'aluminium, verrerie, chimie, électronique et métallurgie, dans lesquelles nous avons participé à des interventions socio-économiques alors que des processus de changement technologique étaient déjà engagés.

<b>Domaines d'action</b>	<b>Exemples de dysfonctionnements lors de la mise en œuvre de changement technologique</b>
<i>Conditions physiques de travail</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Configuration des locaux inadaptée aux nouvelles technologies.</li> <li>— Harmonisation insuffisante entre les matériels d'âge très différencié (de 30 ans à quelques mois) sur une même ligne de production.</li> <li>— Aggravation de certaines nuisances physiques.</li> <li>— Surcharges physique et nerveuse lors d'incidents de fonctionnement d'installations automatisées.</li> <li>— Procédures et consignes de sécurité formalisées trop tardivement.</li> </ul>
<i>Organisation du travail</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Dépendance accrue des personnels de fabrication vis-à-vis des personnels de services périphériques : assistance technique, maintenance, contrôle, qualité, méthodes.</li> <li>— Création de postes très parcellisés en inadéquation avec l'intégration progressive des opérations de production liée au développement de l'automatisation.</li> <li>— Accroissement de la spécialisation et des difficultés de coordination des interventions.</li> <li>— Difficultés accrues de remplacement en cas d'absences.</li> </ul>
<i>Communication coordination-concertation</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Préparation technique du changement réalisé exclusivement par les services fonctionnels.</li> <li>— Absence de dispositif formalisé d'information des personnels opérationnels concernés par la nouvelle technologie.</li> <li>— Insuffisance des dispositifs de concertation et de coordination entre l'entreprise-réceptrice et les différents acteurs extérieurs concernés tels que les services techniques du groupe industriel, le constructeur des matériels, l'installateur de la nouvelle technologie.</li> </ul>
<i>Gestion du temps</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Absence de programmation des plages de temps nécessaires aux différents acteurs concernés par la nouvelle technologie.</li> <li>— Délais très longs (plusieurs années souvent) entre la décision d'investissement et la période de fonctionnement courant de la nouvelle technologie.</li> </ul>
<i>Formation intégrée</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Formalisation trop tardive voire absente des nouveaux savoir-faire liés aux nouvelles technologies.</li> <li>— Formation principalement théorique et parfois après le démarrage des nouveaux matériels, organisée auprès d'une partie seulement des personnels opérationnels concernés, par des spécialistes extérieurs au service-récepteur.</li> </ul>
<i>Mise en œuvre stratégique</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Préparation insuffisante du système d'information permettant de suivre les indicateurs pertinents du fonctionnement des nouvelles technologies.</li> <li>— Abondance d'informations détaillées résultant des traitements informatiques et non exploitées par les personnels.</li> <li>— Absence de liaison formalisée entre le système de rémunération et les résultats de la nouvelle technologie.</li> </ul>

Ces dysfonctionnements s'expliquent en partie par le centrage excessif des énergies des acteurs autour des caractéristiques techniques intrinsèques des nouvelles technologies : les actions d'accompagnement concernant le potentiel humain se limitent principalement à quelques réunions d'information organisées assez tardivement au cours du processus de changement et à des stages de formation limités à quelques personnes considérées comme des personnes clés pour la réussite de l'insertion des nouvelles technologies<sup>19</sup>.

(...)

## Conclusion

La convergence stratégique entre la diffusion des nouvelles technologies et la gestion socio-économique innovatrice peut être résumée dans la figure suivante<sup>20</sup>, qui met en relation les différentes phases du processus de changement technologique et les outils et solutions socio-économiques correspondants.

Phases du processus d'insertion des nouvelles technologies	Apports possibles de la gestion socio-économique innovatrice	Objectifs d'amélioration des pratiques de gestion
— <i>Conception du projet</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Méthodologie d'évaluation des coûts cachés.</li> <li>— Méthode de choix d'investissement.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Développer la participation des personnels opérationnels des ateliers-récepteurs.</li> <li>— Réduire les écarts entre les prévisions et les résultats.</li> <li>— Intégrer le projet technologique dans un projet global de transformation des structures et des comportements.</li> </ul>
— <i>Préparation du changement</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Solutions portant sur six domaines d'action : conditions de travail ; organisation du travail ; communication-coordination-concertation ; gestion du temps ; formation intégrée et mise en œuvre stratégique.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Réduire les dysfonctionnements nombreux de cette phase.</li> <li>— Diminuer les délais entre décision d'investissement et mise en route effective des nouvelles technologies.</li> <li>— Développer les nouveaux savoir-faire et les comportements productifs humains.</li> </ul>
— <i>Fonctionnement courant après changement</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Tableau de bord.</li> <li>— Contrat d'activité périodiquement négociable.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Engager un processus de perfectionnement permanent des résultats des nouvelles technologies.</li> <li>— Activer une équilibration permanente des structures de travail et des comportements humains.</li> </ul>

(19) Cf. GONNAND G., "Intervention socio-économique et préparation du changement technologique dans les grandes entreprises industrielles. Cas d'un atelier d'électronique", mémoire DEA Gestion des Organisations, Lyon, octobre 1984, 167 p.

(20) Cf. "Nouvelles technologies et gestion socio-économique innovatrice...", *op. cit.*

## 5. La veille

- La veille technologique.
- Un panorama des sources d'informations utiles à l'entreprise.
- Des PME insuffisamment sensibilisées.
- La bibliométrie.

### ■ *La veille technologique*

La veille technologique est une condition essentielle de la croissance des entreprises. Sans système de veille technologique permanente, les décideurs sont à la merci de l'émergence d'innovations non repérées.

Multiforme, la veille technologique doit aussi être multidirectionnelle. Pour Yves LASFARGUE, directeur du centre de recherche de l'Institut français de gestion (IFG), un vrai système comporte quatre volets indissociables : *“La veille sur les produits, les processus, l'organisation et le social. En organisation, on surveillera les innovations liées à la qualité totale ou aux flux tendus par exemple. En social, l'aménagement du temps de travail, les nouvelles qualifications, etc. Il faudra ensuite faire la synthèse.”*<sup>21</sup>

### 1. Des handicaps

Si l'utilité de la veille n'est pas contestée pour mettre en place un système efficace, les décideurs doivent surmonter un certain nombre de handicaps ; notamment :

- *le coût d'un système* (abonnements, connection à des banques de données, animation...). La part du CA consacrée à la veille serait de 0,1 à 0,8 % pour les entreprises françaises contre 1,5 % pour l'industrie japonaise ;
- *le manque de structures*. La mise en place d'un système de veille requiert des hommes qualifiés et la création de structures appropriées (département rattaché à la Direction des études et recherches par exemple) ;
- *la tendance à réinventer l'eau tiède* ou syndrome NIH (*not invented here*) qui traduit une préférence pour l'invention par rapport à la “copie” de solutions déjà existantes ;
- *la confusion entre veille et espionnage industriel*. En fait, la quasi-totalité de l'information nécessaire à l'entreprise peut s'obtenir par des moyens parfaitement légaux : des banques de données internationales aux rapports d'activité, la panoplie des outils de veille est considérable ;
- *la crainte de la désinformation* qui risquerait de résulter d'un “troc” d'informations confidentielles ;
- *la difficulté à accepter une information* qui va à l'encontre de la stratégie de l'entreprise.

(21) Extrait de “La chasse à l'information est ouverte”, F.A., *Le Monde*, 26 septembre 1990.

## 2. Des solutions ?

Quelle information pour quelle entreprise ?

S'interrogeant sur les conditions de réussite de la veille technologique, des spécialistes de l'Information Scientifique, Technique et Économique (ISTE) en milieu PMI constatent que *“toute veille technologique doit être connue en fonction des besoins du client et non pas, comme c'est trop souvent le cas, en fonction du produit, c'est-à-dire de l'information disponible”*.

L'offre d'information — qui émane d'organismes privés ou publics — doit donc s'adapter à la demande des clients-utilisateurs (en l'occurrence des PMI).

Cette approche “marketing” du domaine de l'information pour l'entreprise conduit les auteurs à proposer une typologie pratique des veilles technologiques susceptibles d'être mises en œuvre dans les PMI.

### Document 1

Extrait de l'article de E. WERNER et alii, “Quelle information pour quelle entreprise”, *Le Progrès technique*, n° 4, 1989.

#### Vers une typologie de la veille

Compte tenu de ces comportements, il s'avère nécessaire, faute de pouvoir proposer une veille au sens large, de s'adapter en segmentant la demande. Les voies d'une réelle efficacité reviennent à reconnaître que le véritable problème n'est pas le produit, mais bien le client. Ainsi l'expérience semble montrer qu'il est délicat, pour ne pas dire impossible, de susciter ex-nihilo une telle démarche. Pour avoir quelques chances d'accrocher l'intérêt de nos interlocuteurs, puis leur compréhension quant à la prestation, il faut que ces préoccupations, sans avoir nécessairement été formellement explicitées, pré-existent dans l'entreprise...

Il semble que l'on puisse définir trois niveaux de veille :

- une veille ponctuelle “utilitaire”,
- une veille conseil “stratégique”,
- une veille opérationnelle “achats”,

Certains services précédemment présentés (DSI, etc.) ne constituent face à ces niveaux de veille que des outils internes et non plus la prestation de veille en soi. Ils visent à placer l'entreprise en situation d'attente d'information sur des interrogations, des problèmes précis, bien délimités et dont les objectifs, la finalité s'insèrent naturellement dans les préoccupations réelles, concrètes des responsables. Ce faisant, on inverse la position. Les PMI ne peuvent pas s'offrir les spécialistes techniques disposant du temps et du professionnalisme nécessaire à une veille large. Si l'on veut soutenir l'intérêt du client PMI, il faut lui offrir une information précisément définie, et bien isolée d'un ensemble de données moins utiles.

#### Veille ponctuelle “utilitaire”

Ainsi dénommée parce qu'elle porte sur un sujet très précis, très concret, bien cerné, pour les besoins d'un seul utilisateur, dans un service donné, elle peut concerner aussi bien des aspects techniques de la production, du service achats, du bureau d'étude, que des aspects commerciaux non résolus en l'état actuel. Il peut s'agir de la surveillance de produits ou procédés répondant à une fonction précise :

- surveillance des rails de guidage céramique pour les machines-outils spéciales (rails sans lubrifiant, sans déformation),

- surveillance des brevets concernant les revêtements anti-rayures,
  - surveillance des systèmes de protection (vue-ouïe) de l'homme en milieu industriel.
- Il peut s'agir de la surveillance de données commerciales :
- surveillance des éléments qui entrent dans le prix de revient des granulés de polypropylène (pétrole, transformation, main-d'œuvre, transport, etc.).

Face à sa spécificité, cette veille peut être satisfaisante par la fourniture d'une formation brute : DSI, etc.

Cette surveillance s'arrête au moment où l'intérêt tombe, c'est-à-dire lorsqu'une solution technique est trouvée ou que le problème commercial dont elle est issue est résolu.

Elle répond à des besoins périodiques de l'entreprise et n'est utilisée que pendant un laps de temps limité, jusqu'à l'obtention d'une solution... quitte à la reconduire quelques mois ou années après, sur le même sujet.

### **Veille "conseil stratégique"**

Le nombre de domaines ou de thèmes qui doivent être suivis dans le cadre de la veille stratégique a des limites physiques, fonction des moyens financiers, techniques et humains mis en œuvre. On ne peut prétendre tout surveiller au niveau d'une entreprise.

Il est donc nécessaire de s'appuyer sur une méthode qui conduise à délimiter les thèmes de la veille et à les formuler explicitement par rapport à des objectifs précis.

#### **La méthode**

La méthode est basée sur deux approches.

##### *— Définition de la stratégie de l'entreprise*

Le terme de stratégie est certainement complexe. De nombreuses définitions existent, mais tout le monde s'accorde à reconnaître qu'il implique trois aspects (M. HORWITZ, "Les nouvelles stratégies technologiques des entreprises", *Revue française de Gestion*, n° 56-57, mars-avril-mai 1986, p. 157) :

- *le temps* : il s'agit de se projeter dans le futur, d'anticiper ;
- *l'environnement externe de l'entreprise* auquel il faut prêter attention ;
- *son mode d'expression* : explicite ou implicite. Il faut prêter attention à la définition que le responsable donne de son (ses) métier(s) : orientation marché (besoin satisfait) ou orientation production (produits fabriqués). *Essilor* se définit par la correction de la vue (la veille doit donc être élargie à toutes les techniques concurrentes pouvant y participer) et non par la seule fabrication de verres optiques.

Ces trois aspects sont également impliqués par la veille. Si nous ajoutons que la technologie est reconnue explicitement, depuis les années 1970, comme une variable stratégique, on voit apparaître les liens naturels, organiques, entre veille technologique et stratégie de l'entreprise. Il est donc nécessaire tout d'abord, de formuler clairement la stratégie de l'entreprise, même si cette formulation reste sommaire. Ce qui permet d'impliquer très fortement et dès le départ la direction générale, de rendre clair dans l'esprit de chacun la finalité de la veille.

##### *— Définition du portefeuille de technologies et du portefeuille d'activités*

En ce qui concerne le portefeuille de technologies, notons que si beaucoup d'entreprises PMI sont innovantes, par simple évolution ou amélioration de produits, procédés ou techniques de production, peu le sont par saut technologique. Par ailleurs, un faible pourcentage d'entre elles maîtrisent les "hautes technologies" (environ 1 % en Alsace). Toute l'analyse doit donc être concentrée vers la mise en évidence des technologies spécifiques, maîtrisées par l'entreprise, les distinguer des technologies générales ou banalisées, et vers l'estimation des potentiels de développement que le savoir technologique confère à l'entreprise.

L'analyse du portefeuille d'activité est plus classique : répartition du chiffre d'affaires actuel de l'entreprise par ligne de produits et par client ; segmentation des marchés de l'entreprise et caractérisation de chacun des segments, taille du marché/environnement concurrentiel, repérage des principaux concurrents et des out-siders/typologie de la demande, caractérisation et évolution.

La formulation de la stratégie et des portefeuilles de l'entreprise permet de déboucher sur les thèmes de la veille.

- *Technologies à surveiller*

S'appuyant sur l'analyse du portefeuille de technologies de l'entreprise d'une part, de sa stratégie d'autre part, il s'agit de définir de façon précise et restrictive les thèmes de surveillance technique.

- *Marché à surveiller*

S'appuyant sur l'analyse du portefeuille d'activités d'une part, de la stratégie de l'entreprise d'autre part, il s'agit de mettre en évidence les marchés, les concurrents qui devront être surveillés. Mais il faut aussi suivre l'évolution du besoin, des modes d'achat, les réactions de l'utilisateur, être attentif aux moindres évolutions du client final.

### **La mise en œuvre**

Elle comprend trois aspects : procédure, traitement et présentation.

- *La procédure*

L'opérateur de la veille doit, pour bien connaître le sujet et ses domaines collatéraux (aussi bien sur les aspects techniques que commerciaux du marché) débiter par un état de l'art qui lui apportera une connaissance fine du sujet, des partenaires et acteurs concernés, ainsi que des sources d'information du domaine. Cette approche est une condition nécessaire à la pertinence et à la performance de la prestation. Elle permet de guider la démarche de veille afin d'éviter un balayage trop large qui accumulerait une information si excessive qu'il deviendrait impossible d'en extraire les éléments utilisables... ! tout en gardant le recul nécessaire à l'appréhension des menaces venant de secteurs parfois éloignés, donc en apparence imprévisibles, rôle de l'analyse fonctionnelle présentée dans les *Annales des Mines*, n° 4, avril 1989, ARIST-Alsace : "L'information sur mesure pour les PMI : un nouveau métier, celui de l'ingénieur en information".

La veille proprement dite se concrétise pour l'entreprise cliente par un classeur dont la grosseur ne varie pas avec le temps. Les faits, leur interprétation et les recommandations sont présentés périodiquement (période définie en commun avec les responsables d'entreprise) sous forme d'une synthèse réactualisant à chaque fois les données présentées dans la phase précédente. Les événements majeurs étant, eux, signalés instantanément à l'entreprise.

Ne pas oublier que pour maintenir en haleine l'intérêt du client, la mise en œuvre de la veille doit correspondre à une attitude interactive et vivante entre l'acteur de la veille et l'entreprise : depuis la sélection des sources jusqu'au recentrage de la stratégie.

- *Le traitement de l'information*

La veille technologique ne peut être réduite à un simple recueil d'informations et/ou de données factuelles. Elle doit faire l'objet de services plus fins, mieux ciblés, intégrant une forte valeur ajoutée : enrichissement de l'information par couplage de faits éloignés (interprétation) et élaboration de recommandations.

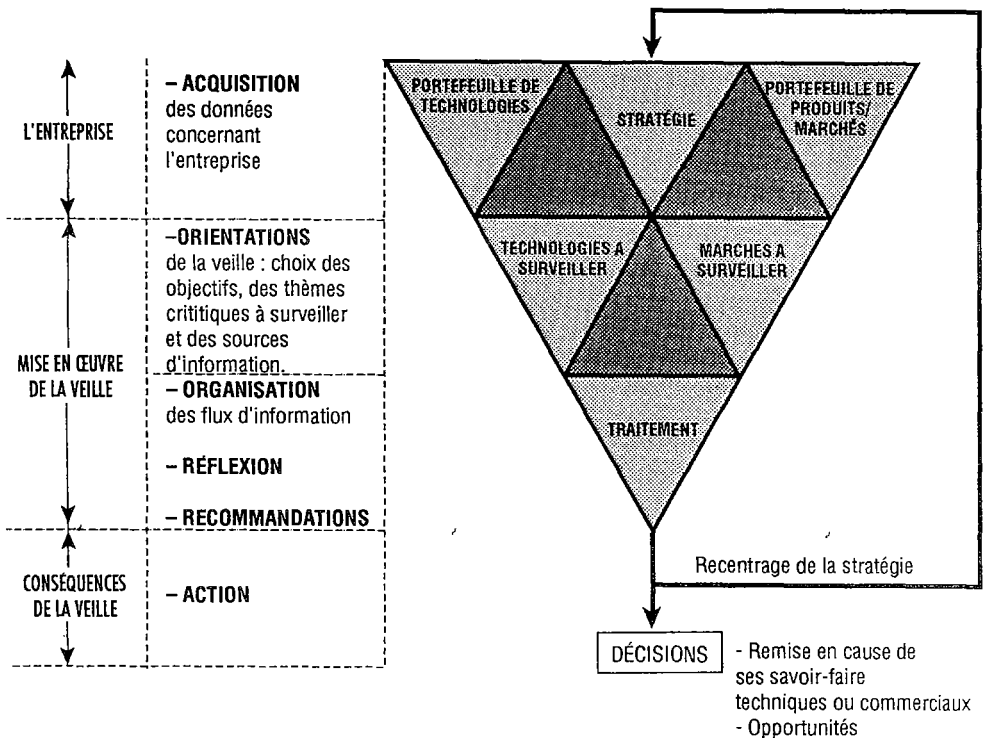
*Interprétation :*

- en faisant apparaître la tendance, au-delà de l'événement anecdotique,
- en identifiant les enjeux technologiques majeurs au-delà de l'information ponctuelle,
- en formulant clairement les mutations.

La veille technologique doit identifier et localiser explicitement l'émergence des technologies nouvelles (rarement nouvelles dans l'absolu, mais nouvelles pour un secteur d'activité ou une entreprise donnée), et apprécier la vitesse de pénétration : délais, etc. Plus simplement, la veille permet aussi d'éviter de réinventer ce qui a déjà été mis au point ailleurs.

**Recommandations :**

En transformant les menaces intelligemment anticipées, en opportunités d'innovation ou en injonctions de diversification, de cession, d'acquisition, la veille technologique fait partie intégrante des outils stratégiques de l'entreprise : elle peut conduire à un recentrage progressif de la stratégie, d'où le bouclage (le *feed-back*) indiqué sur la figure ci-dessous : la démarche est donc itérative.



\* La représentation en triangles, qui permet de visualiser la façon dont chaque niveau influe sur le suivant, est emprunté à M. LECOLE (BIPE-SERVECO) qui l'utilise dans ses interventions de « stratégie de développement»

• **La présentation**

C'est la méthode de communication par l'écrit indispensable vis-à-vis d'une clientèle PMI, d'abord habituée à échanger les savoirs et savoir-faire par la communication orale.

**Veille opérationnelle "achats"**

Le service achat, le seul dans l'entreprise à être entièrement orienté vers les marchés "amont" (la filière fournisseurs), bien que généralement considéré comme un centre de coût, est potentiellement un centre de profit.

Comme on le montre aisément, une meilleure négociation d'achat de 5 % amène une progression de 25 % de la marge brute. A titre de comparaison, en ne jouant que sur les ventes, il faudrait faire progresser le chiffre d'affaires de 25 % pour atteindre les mêmes résultats ! La démarche du service achat et son efficacité ont donc une influence directe sur l'efficacité globale de l'entreprise. D'où l'intérêt de la veille sur les marchés amont de l'entreprise lorsqu'une grande part d'un volume annuel très important d'achats concerne un même type de matière ou de composants.

Cette veille, basée sur la même mise en œuvre que dans le cas de la veille stratégique, porte sur les filières technologiques amont de l'entreprise : ensemble des opérations, des produits intermédiaires, des schémas commerciaux qui permettent de passer progressivement des matières premières aux produits achetés par l'entreprise.

Elle conduit à anticiper les réactions des principaux acteurs, les variations des caractéristiques des produits achetés (qualité, innovation, etc.), les variations de coût.

### ■ *Un panorama des sources d'information utiles à l'entreprise*

#### **Document 1 : Les sources formalisées**

Article de A. CORVELLEC, publié dans *Le Moniteur du commerce international* (10, avenue d'Iéna, 75016 Paris), numéro 900, 25 décembre 1989.

Aujourd'hui, l'entreprise se doit d'être à l'écoute de son environnement. Il s'agit en fait de tenir compte des composantes politiques, économiques, juridiques, et non pas seulement technologiques très valorisées dans les pratiques de veille. Et cela dans un cadre international. Pour capter toutes ces innovations, les sources d'informations formalisées sont largement utilisées : presse, brevets, lettres professionnelles, etc.

Un cadre passe en moyenne 30 % de son temps en recherche d'informations diverses. Parmi les sources formalisées qui sont susceptibles de lui donner une réponse, on peut distinguer :

- les ouvrages ;
- les annuaires répertoires ;
- la presse générale et technique ;
- les études ;
- les actes de colloques ;
- les informations en ligne (bases de données) ;
- les brevets ;
- les films industriels, reportages de télévision ou radio ;
- la documentation sur la concurrence : rapports d'activité, dossiers de presse, catalogues techniques de produits.

Il ne faut pas, bien sûr, négliger les informations internes publiées au sein de l'entreprise : comptes rendus de mission, rapports. Les services de recherche-développement, marketing, achats, personnel, communication et la direction générale sont tous en contact avec de l'information stratégique. Le service de documentation de l'entreprise est souvent le pivot entre toutes les informations qui circulent dans l'entreprise.

#### **La presse générale et technique**

La presse générale et technique reste une des principales sources d'information formalisées. "80 % des informations sur les démarches de vos concurrents sont dans la presse" affirme M. BAUDIN, Directeur de la technologie de l'Anvar. C'est la source la plus accessible. Deux millions d'articles nouveaux sont publiés dans soixante mille



revues techniques chaque année dans le monde. Compte tenu de ce nombre, il faut choisir les magazines spécialisés les plus pertinents pour son entreprise. *Lavoisier abonnements* propose 20 000 périodiques en catalogue, du reste consultable par Minitel.

Des organismes publics ou privés réalisent des revues de presse ou des bulletins d'information. Le *Brist* à la CCI de Paris sélectionne des articles mais également des études, des dossiers et des bibliographies dans son bulletin de "presse hebdomadaire technologique".

Des organismes se sont spécialisés dans le dépouillement systématique des publications et sont donc capables de repérer les articles souhaités par leurs clients. On peut citer notamment l'*Argus de la presse* et le *Centre de documentation international*.

L'entreprise a souvent besoin d'avoir une formation prospective. "Il faut donc synthétiser l'information, sélectionner les faits porteurs d'avenir pour l'entreprise. Il est intéressant de rapprocher des articles contradictoires dans un domaine qui intéresse l'entreprise", indique M. Bruno MARTINET, consultant à la *Cegos*. Guetter aussi les numéros spéciaux qui apportent une information très complète sur les technologies de pointe.

### 5 000 bases de données dans le monde

5 000 bases de données sont disponibles à l'échelon mondial. Par ailleurs 250 banques *Vidéotex* sont accessibles en France. Le gain de temps, l'économie de déplacement et la possibilité d'accéder à l'information sans intermédiaire sont des facteurs déterminants pour recourir aux banques de données. Les banques de données sont alimentées par des "producteurs" et diffusées par des services "serveurs" qui stockent et commercialisent l'accès à l'information. Les banques de données donnent accès à la quasi-totalité des informations publiées.

Compte tenu de la complexité des langages d'information, l'intermédiaire d'un spécialiste peut être utile. Les ARIST (Agences régionales d'information scientifique et technique) offrent des interrogations de bases de données sur simple demande de l'entreprise. *Fla Consultant*, courtier en information, assure qu'il est opportun d'entreprendre des démarches inhabituelles grâce aux bases de données. C'est un bon instrument pour balayer rapidement l'information (presse, études, annuaires d'entreprise, statistiques).

Des manifestations sont organisées pour mieux connaître l'offre en ce domaine : on peut citer, par exemple, le congrès IDT (Informations, documentation et transfert des connaissances) organisé par l'ARNT et l'ABDS, *Infodial* organisé par le *Gefil*, *Online Information Meeting* parrainé par *Learned Information*

L'Institut national de la propriété industrielle souligne que plus de 70 % de l'information technique mondiale est publiée par l'intermédiaire des brevets. L'INPI, établissement public à caractère administratif, centralise et gère l'information sur la propriété industrielle. On peut y consulter dix-sept millions de brevets. Ces fichiers-brevets sont accessibles par bases de données par l'intermédiaire de *Télé systèmes* et par l'INPI. L'interprétation des brevets est un art bien difficile et il est parfois dans l'intérêt de l'entreprise de faire appel à un spécialiste.

### Le filon des films d'entreprises

Les films d'entreprises sont les sources les plus intéressantes. On pénètre dans l'usine. Le *Cedfi*, organisme privé, est une vidéo-filmothèque de prêt gratuit, qui appartient à un réseau international de sociétés de films d'entreprises. A noter que le club *Cedfi* regroupe deux fois par mois 400 professionnels audio-visuels autour de films d'entreprises.

Les syndicats professionnels, le Centre français du commerce extérieur, des centres de documentation spécialisés, tel celui de l'Institut français du pétrole, sont d'excel-

lentes sources pour repérer entre autres les annuaires professionnels, les études, les actes de colloques...

Les visites des salons professionnels permettent d'enrichir par ailleurs l'information sur la concurrence étrangère. On y trouve des dossiers de presse, des catalogues de produits, etc. Quant aux rapports d'activité, ils peuvent être obtenus directement auprès des entreprises. L'Observatoire des stratégies industrielles à la Direction générale de l'industrie veille notamment sur les opérations stratégiques mises en œuvre au niveau industriel par 450 groupes mondiaux.

## **Document 2 : Les sources informelles**

Article de B. MARTINET, *MOCI, op. cit.*

En matière de veille technologique, les sources d'information formalisées (celles où il existe un support papier ou informatique : presse, livres, rapports de sociétés d'études, banques de données, films par exemple) sont souvent beaucoup moins riches que les sources informelles (les autres).

La raison en est simple : plus une information est formalisée, plus elle date, et moins elle a d'intérêt. La plupart du temps, c'est le fait de disposer d'une information avant les concurrents qui constitue l'avantage stratégique que recherche l'entreprise.

Précisons que, par informelles, il faut entendre cette multitude de sources qui ne deviennent utiles qu'après traitement approprié. Elles ne le sont pas par destination mais bien par l'usage que nous en faisons. Il n'y a donc pas de limite à l'extension de ces sources : un musée, une exposition artistique, une compétition sportive, un bal, une fête religieuse peuvent constituer un jour une cible pour le veilleur.

## **Percer les secrets de la concurrence**

### **Les concurrents**

Voici sept possibilités qui sont offertes pour collecter de l'information chez les concurrents :

- publicité, catalogues, notices, descriptifs ;
- salons, expositions, colloques ;
- journées "portes ouvertes", visites organisées ;
- produits ;
- statut de fournisseur, de client ;
- journaux d'entreprise, annuaire téléphonique ;
- maintenance des produits concurrents.

### **Les fournisseurs, les sous-traitants.**

Vos fournisseurs vous diront tout, avec un peu de patience. Soyez persuadés qu'ils diront également tout à vos concurrents. S'il est un domaine où il est bien clair que l'avantage que procure une veille industrielle bien organisée n'est que temporaire, c'est celui-là. Rien de statistique ni de définitivement acquis. Pour garder son avance, il faut accepter d'abandonner l'information qui a servi, de voir ses propres secrets percés à jour. Tout est dans le décalage de temps et, surtout, dans votre aptitude à exploiter très vite l'information acquise. Vos fournisseurs peuvent vous aider de quatre façons :

- *vous n'êtes pas leur seul client* : ils sont sollicités par leurs clients, tous leurs clients, et sont bien sûr à l'affût des extensions possibles de leurs marchés. Ils ne vont donc pas manquer de vous proposer de faire pour vous ce qu'ils se préparent à faire pour leurs autres clients. Il faudrait, pour les en empêcher, payer très cher des positions de client privilégié. Faites attention à certains cas particuliers : un fournisseur étranger pourra par exemple privilégier les concurrents de sa nationalité ;

- *savoir qui fournit qui* : le simple fait de savoir “qui fournit qui” est déjà une indication utile sur les technologies employées en amont et en aval de l'opération sous-traitée ;
- *échanger de l'information* : le fournisseur peut tirer parti d'informations que vous lui transmettez, notamment sur l'évolution de ses propres marchés. Il est donc possible d'établir des protocoles équilibrant les droits et les devoirs, les services et les contreparties. Cela revient à sous-traiter de la veille ;
- *la visite du fournisseur lui-même* : il se passe chez lui des choses intéressantes, même si ce n'est pas toujours dans votre métier de base.

### **Missions et salons : nécessaire vigilance**

Les missions et voyages d'études : plébiscitée par l'ensemble des entreprises pour sa richesse et son côté prospectif, cette source d'information est également très onéreuse. Il est donc vital pour l'entreprise de rendre les plus productives possibles les missions qu'elle organise, en respectant les trois étapes suivantes.

#### **Préparer**

- *Définir le type de mission* adapté aux objectifs poursuivis : mission mono ou pluri-entreprises ? mission courte ou longue ?...
- *Établir le cahier des charges de la mission*, c'est-à-dire l'ensemble des choses à voir ou chercher, en n'oubliant pas que les gens qui restent ont aussi des choses à faire chercher par ceux qui partent.
- *Préparer la mission, si possible sur place, pour éviter les pertes de temps* dues à une mauvaise logistique, des rendez-vous non pris, des interlocuteurs non pertinents. Plus on voyage loin, dans les pays inconnus, plus cette préparation est importante.
- *Préparer les participants* pour éviter que l'exotisme ne leur masque les vraies informations intéressantes, les familiariser avec leurs futurs interlocuteurs (caractéristiques culturelles notamment) et les faire réfléchir aux contreparties (notamment en informations) à leur proposer.

#### **Agir**

- *Sur place*, toujours préparer les visites du jour ou du lendemain...
- *Répartir les rôles entre les différents participants* (organiser, poser des questions, prendre des notes, filmer, photographier, dessiner, ramasser les échantillons ou la documentation).
- *Débriefer systématiquement et immédiatement toutes les visites.*

#### **Exploiter**

- *Établir le rapport* (cahier des charges + “rapport d'étonnement”). Cela va de soi, mais combien avons-nous vu d'entreprises où ce n'était pas fait ?...
- *Le faire circuler*, au-delà du tiroir du chef.
- *Les expositions et les salons*. Les expositions et les salons constituent en fait un cas particulier de mission et la méthodologie est la même. Il faut simplement s'adapter à la brièveté de la durée (un jour ou deux maximum) et à la densité de choses à voir. Et se méfier des effets de mode qui privilégient certains salons au détriment de manifestations moins connues mais parfois tout aussi intéressantes.

### **Exploiter les contacts personnels**

Les colloques, congrès ou clubs de toute nature, et les contacts personnels.

### **Colloques, clubs, congrès.**

Les colloques et congrès constituent une très riche source d'information pour l'entreprise, à plusieurs titres :

— *au premier degré*, par le contenu des conférences que l'on écoute et par la capacité d'anticipation liée au caractère souvent novateur des propos tenus : un chercheur ou une entreprise présente en général des informations non encore publiées ;

— *au deuxième degré*, par l'observation des participants et surtout des questions posées. Par ce biais, on peut obtenir des informations très précieuses sur les préoccupations de son environnement professionnel ;

— *enfin*, les colloques et congrès offrent des occasions inespérées de prendre des contacts avec toutes sortes de spécialistes. Entre les participants réguliers aux mêmes congrès, se créent des liens qui transcendent la notion d'entreprise. On est entre confrères, on n'est plus entre concurrents. Un "responsable méthode" d'une très importante entreprise d'électronique confie que quelques contacts téléphoniques avec ses confrères travaillant pourtant chez des concurrents directs lui suffisent à résoudre plus de la moitié des problèmes techniques délicats.

La maîtrise de l'anglais constitue bien entendu une condition indispensable de la bonne exploitation de ces contacts.

### **Le réseau relationnel**

La qualité du réseau relationnel des veilleurs sera un atout extrêmement précieux du système de renseignement de l'entreprise. Le réseau relationnel du chef d'entreprise a d'ailleurs longtemps constitué l'unique source d'information prospective utilisée dans bien des sociétés. Et c'est encore le cas aujourd'hui dans beaucoup de PME.

Les colloques, clubs ou congrès font partie des principales occasions de se créer de fructueux contacts personnels. Mais ce ne sont pas les seules. Il faut saisir toute bonne occasion quand elle se présente.

## **Les étudiants et candidats à l'embauche**

### **Les contrats de recherche, les mémoires d'étudiants**

Attention aux mémoires d'étudiants qui peuvent constituer le Cheval de Troyes qui va anesthésier les capacités de résistance de l'entreprise au pillage des éléments clés de sa stratégie. *A contrario*, les étudiants, stagiaires ou thésards de toute nature sont des auxiliaires précieux pour chercher certains types d'information. A l'étranger, les VSNE (Volontaires du service national à l'étranger) sont peu chers et souvent efficaces. Les entreprises peuvent en bénéficier.

### **Les candidats à l'embauche**

Le recrutement normal de l'entreprise procure des contacts répétés et nombreux avec des candidats possédant parfois des informations utiles. Si, par surcroît, le candidat est embauché, il devient une source très riche d'informations sur la vie de son entreprise d'origine (il connaît par exemple l'organigramme à jour, des éléments de sa stratégie, du "non-dit", etc.). Mais attention : si vous pouvez utiliser ce moyen en France — à la limite de l'éthique —, il est formellement déconseillé aux États-Unis où le droit de la concurrence est beaucoup plus sévère.

### **Les négociations commerciales**

Dans une négociation, partez du principe que votre fournisseur peut TOUT faire : délai court, prix bas, options et adaptations à votre besoin particulier, documentation technique... C'est en entendant votre partenaire expliquer ce qu'il ne peut pas faire que vous découvrirez, par exemple, d'où viennent les composants principaux, ce que lui-même sous-traite, comment sont calculés les coûts de certains composants (et donc

combien vous paieriez probablement les pièces de rechange), quelle est l'étendue du marché de certaines adaptations et qui les demande ou ne les demande pas. Dans une négociation commerciale, il faut d'une part négocier, certes, mais d'autre part écouter et noter les informations qui, en apparence, ne servent pas la négociation mais seront utiles autrement. Ceci est valable aussi pour les négociations où l'on est en position de vendeur.

### **Les autres sources d'information**

Quantité d'autres sources d'information existent, par exemple :

- *les banques* : les informations que peuvent fournir les banques sont essentiellement des informations financières et de solvabilité à court terme. A l'étranger (par exemple au Japon), les banques françaises acceptent assez volontiers de collaborer avec leurs compatriotes ;
- *les associations d'entreprises sur les projets importants* : toute association de ce type met des entreprises plus ou moins étroitement en rapport et fournit de ce fait des occasions d'informations des unes sur les autres ;
- *le capital-risque* : la prise de participation dans de petites sociétés innovantes permet d'avoir des informations sur ce qui s'y fait. Mais c'est un moyen très cher pour ce qu'il rapporte sur ce plan ;
- *les comités de normalisation* : il est intéressant d'écouter les concurrents proposer des normes. Ce sont leurs propres normes qu'ils dévoilent ainsi.

### **Les sources internes à l'entreprise**

Les sources internes à l'entreprise sont très souvent sous-estimées et pourtant se révèlent parfois d'une richesse inespérée, surtout dans les grandes entreprises. L'information y circulant mal, des renseignements précieux existent quelque part dans l'entreprise mais jamais là où l'on en a besoin. Des nombreux entretiens que nous avons eus avec des veilleurs, il ressort que, dans les grandes entreprises (10 000 personnes), on estime que 80 % de l'information dont on a besoin existe au sein de l'entreprise, quel que soit le sujet.

L'étude des réseaux de communication interne montre qu'il existe, dans les entreprises, des individus particulièrement portés sur l'écoute de l'environnement et sur la diffusion d'informations. Ces gens sont appelés des *gatekeepers*. Ils se caractérisent par leur haut niveau technique et leur position moyenne dans l'organisation ; leur fonction leur confère en général une bonne visibilité à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise. On peut les identifier par des enquêtes internes ayant comme thème : "D'où — ou de qui — proviennent les informations qui vous sont les plus utiles dans votre travail ?". A plus petite échelle, il est néanmoins possible d'identifier les *gatekeepers* par l'expérience et une bonne connaissance de l'entreprise.

Indépendamment des *gatekeepers*, il y a un certain nombre de sources d'informations classiques à l'intérieur des entreprises. Tout le personnel peut, à un moment ou à un autre, être en contact avec l'extérieur. Citons les principales catégories :

- *les commerciaux* : ils sont précieux pour ce qu'ils peuvent rapporter comme informations de chez les clients ;
- *le service après-vente* (ou les monteurs à l'extérieur le cas échéant) : comme pour les commerciaux, on peut obtenir beaucoup d'eux également ;
- *les représentants et les agents* : ils présentent les mêmes caractéristiques que les commerciaux ;
- *les acheteurs* : source très classique ;
- *les chauffeurs-livreurs* : ils rentrent dans les entrepôts et/ou les bureaux des clients ;
- *les anciens élèves d'une école ou les anciens d'une même entreprise* ;

— *les filiales ou établissements décentralisés* (notamment à l'étranger) : notons que la circulation de l'information entre les filiales, et particulièrement les filiales étrangères et la maison-mère, est souvent un point faible du système de veille des entreprises. Au-delà du *cash-flow*, une filiale peut rapporter des informations précieuses.

Ce panorama des sources d'information informelles est loin d'être exhaustif, mais il reprend les plus couramment utilisées. L'importance reconnue aux sources d'information informelles pose le redoutable problème de leur exploitation.

Il n'est pas sûr que la seule technique puisse donner une réponse satisfaisante : l'exploitation des sources informelles ne se fait-elle pas mieux de façon informelle ? Si tel est le cas, comme nous le pensons, les ambitions affichées par certaines entreprises en matière de sophistication de leurs moyens de communication (informatique, bases de données, réseaux divers...) se trouveraient ainsi relativisées.

Reste, bien sûr, le problème de la langue dont nous avons déjà parlé : au-delà de l'anglais, la maîtrise de la veille industrielle et commerciale passe par l'apprentissage des principales langues étrangères.

### **Annexe : Systèmes électroniques : un gain de temps**

*“Les entreprises vont devoir être de plus en plus réactives et donc prendre des décisions de plus en plus rapidement. Pour cela, elles vont devoir modifier leur système d'information interne et permettre au “top management” qui prend des décisions d'avoir accès en temps réel aux données de l'entreprise. Ce sont les technologies de l'EIS (Executive Information System) qui arrivent à maturité”* affirme Jean-Michel Billaut, Responsable de la veille technologique à la *Compagnie bancaire*.

Les métiers de l'information vont rapidement évoluer avec les nouvelles technologies. Les entreprises peuvent désormais suivre en temps réel leur environnement et leurs marchés par l'accès automatique à des bases de données externes, l'utilisation de bases de données éditées sous forme de CD-ROM, les systèmes d'archivage électronique de documents...

Les systèmes EIS (*Executive Information System*) permettent aux managers de l'entreprise de suivre en temps réel l'évolution des données de l'entreprise et d'avoir accès à des informations externes significatives pour l'entreprise. En effet, le système balaie, les bases de données et ramène automatiquement les informations intéressantes à partir de mots clés préalablement sélectionnés. Cinq cents grandes entreprises dans le monde en sont déjà équipées. Trois bientôt en France : Thomson, Renault et Darty.

Animé depuis dix ans par Jean-Michel Billaut, le service de veille de la *Compagnie bancaire* s'informe sur toutes les nouvelles technologies. Le but : permettre au groupe de créer de nouveaux services financiers. Toute l'information collectée sur le commerce électronique est publiée dans un journal, *L'Atelier*.

Le service de veille a un rôle incitatif au sein du groupe. Ainsi la *Compagnie bancaire* a-t-elle su prendre très tôt le pas sur le *Minitel*. Les serveurs vocaux devraient apporter de nouveaux développements dans le milieu bancaire...

*“Vos concurrents traditionnels risquent de vous sortir de vos marchés par l'utilisation de nouvelles technologies”* affirme M. Billaut. Il s'agit donc de redoubler de vigilance.

#### **■ Des PME insuffisamment sensibilisées**

### **Document**

Article de Frédéric LEMAÎTRE, paru dans *Le Monde*, 26 septembre 1990.

Tous les spécialistes en conviennent : la veille technologique, concurrentielle et commerciale est aussi indispensable aux petites entreprises qu'aux grandes sociétés. Peut-

être même plus. Ne fabriquant que quelques produits et n'ayant pas les moyens de se diversifier rapidement, l'obsolescence peut leur être fatale. En ont-elles conscience ? Force est de constater que, malheureusement, l'appréhension du danger croît avec la taille de l'entreprise.

Ainsi, selon une étude publiée cette année par le ministère de l'Industrie, sur cent entreprises de moins de cinquante salariés, quinze se déclarent tout de go "*insensibles à l'information*", trente sont "*adeptes d'une gestion minimum*", trente-deux pratiquent une certaine veille mais n'en sont pas satisfaites et vingt-trois sont des "*adeptes de la gestion intensive*". Dans les entreprises de plus de deux cents salariés, ces chiffres sont respectivement de 5 %, 8 %, 30 % et 57 %.

## Maquis

Pourtant, même si la veille n'est pas une de leurs préoccupations fondamentales, les informations dont les PME aimeraient disposer ne manquent pas : une grande majorité souhaiterait en savoir plus sur l'état du marché, l'évolution technologique ou leurs partenaires commerciaux. La moitié d'entre elles (seulement ?) disposeraient volontiers de plus d'informations sur leurs concurrents ou leurs fournisseurs. Mais bien souvent ce ne sont là que des vœux pieux : plus de la moitié d'entre elles n'ont réalisé aucune étude de marché ni consulté aucune banque de données durant les trois dernières années.

Toutefois, de la filiale de grands groupes nationalisés aux détectives privés, en passant par les sociétés de conseils, ce ne sont pas les sources d'information qui manquent. Les banques de données sont à ce point innombrables que l'on ne compte même pas le nombre de structures dont le seul rôle est d'aider les PME à s'y retrouver dans un tel maquis. C'est pourquoi le ministère de l'Industrie, lui-même partie prenante dans des dizaines d'organismes chargés de collecter et de diffuser l'information, participe à l'heure actuelle à la création de deux réseaux.

## "Tour de contrôle"

Le premier vient de se mettre en place grâce à la collaboration des services de Roger FAUROUX, du Centre français du commerce extérieur (CFCE) et du magistère d'économie industrielle de l'université Paris-XIII. Objectif de ce "*réseau d'expertise et d'information stratégique pour les entreprises*" (REXIS) : développer l'information économique à destination des PME. Concrètement, les chefs d'entreprise peuvent se rendre dans les locaux du CFCE pour obtenir les informations économiques dont ils ont besoin.

D'ici quelques mois, des experts en économie et en banques de données tenteront de recenser et d'analyser les sources d'informations publiques ou privées, françaises ou étrangères. Pour les aider sur ce dernier point, les étudiants du magistère organiseront des opérations à l'étranger afin de comprendre comment l'information y circule.

Encore plus ambitieux, le ministère de l'Industrie étudie en ce moment, avec quelques industriels, la faisabilité du projet PISTE (projet d'information scientifique, technique et économique). Il s'agirait de créer une "*tour de contrôle*" qui recenserait l'ensemble des banques de données scientifiques, techniques et économiques et établirait un thésaurus, le tout traduit en quatre langues européennes, voire en japonais.

Ces banques de données prométhéennes parviendront-elles, un jour, à satisfaire l'ensemble des besoins des PME ou constituent-elles une fiction digne de l'écrivain Borges et de sa bibliothèque de Babel qui contient tous les livres ? Pour le moment, l'expérience incite à la modestie.

Selon Bruno MARTINET et Jean-Michel RIBAUT, "veilleurs" à la CEGOS et auteurs d'un ouvrage très documenté, *La Veille technologique concurrentielle et commerciale, "les trois quarts des informations utiles proviennent de sources informelles... Pour les concurrents ou les clients, cette proportion est de 90 % alors qu'en veille technologique par exemple elle est de 60 %"*. Tous les moyens sont bons : des colloques au témoignage du chauffeur-livreur en passant par les mémoires d'étudiants ou les questions indiscretes posées à un candidat à l'embauche.

## Diplômes

Même si *in fine* la veille c'est l'affaire de tous, la plupart des grandes entreprises créent des postes de veilleurs et certaines universités délivrent des diplômes de troisième cycle appropriés. A l'adresse des PME, les auteurs conseillent plutôt de former un cadre technique qui aura pour fonction d'animer un réseau de correspondants internes et externes, et de sensibiliser l'ensemble des salariés au problème de la veille.

Cette fonction d'animateur n'est encore que balbutiante. Pourtant les études montrent que, très souvent, l'entreprise dispose en interne des informations dont elle a besoin et qu'elle va chercher à l'extérieur. La cause en est simple mais inattendue : nombre de salariés conserveraient jalousement leurs informations pour se donner l'impression d'avoir du pouvoir.

## ■ La bibliométrie<sup>22</sup>

La profusion des publications existantes risque de noyer les entreprises soucieuses d'entretenir une veille technologique sous un déluge d'informations, faute de méthode suffisamment performante pour sélectionner l'information pertinente.

Mise au point en 1969, la bibliométrie, qui se définit comme "*l'application des mathématiques et des méthodes statistiques aux livres, articles et autres moyens de communication*", pourrait permettre de résoudre ce problème.

Rémi BARRE<sup>23</sup> distingue deux catégories de méthodes :

- *les méthodes unidimensionnelles* qui consistent à compter les publications répondant à un critère donné ;
- *les méthodes bidimensionnelles* qui tendent à établir des liens entre différentes publications :
  - soit par analyse des mots clés,
  - soit par comptage des citations dans les articles scientifiques et construction, par des méthodes mathématiques, de réseaux et de cartes.

L'analyse des réseaux (tri des auteurs cités, mise en évidence de redondances) et des cartes permet de

- sélectionner et donc réduire le nombre d'articles à étudier,
- mieux identifier les sujets de recherche actuels,
- cerner l'état et l'évolution des connaissances mondiales sur un thème donné.

(22) D'après un article de DILLIES B., "La bibliométrie : un nouvel outil pour aider les entreprises à orienter leur politique de recherche", *Le Monde*, 7 novembre 1990.

(23) Directeur de l'Observatoire des sciences et des techniques.



Au-delà d'une aide à la documentation, on voit tout l'intérêt que présente cette méthode pour les décideurs, en particulier en matière d'analyse de la stratégie de leurs concurrents ou d'orientation de leurs propres investissements. D'autant que le coût d'une recherche (entre 200 000 et 500 000 F par analyse) peut être pris partiellement en charge par les Fonds régionaux d'aide au conseil.

## **BIBLIOGRAPHIE INDICATIVE**

LASFARGUE Y., *Technojolies - Technofolies : comment réussir les changements stratégiques*, Les Éditions d'Organisation, 1988.

LAGANE R., "Conditions économiques, sociales et culturelles de la modernisation de notre économie", *Journal officiel* de la République française, 1987.

MORIN J. et SEURAT R., *Le Management des ressources technologiques*, Les Éditions d'Organisation, 1989.



## Étude 5

# PME

### ***Impartition - Sous-traitance - Partenariat***

## **A. PISTES DE RÉFLEXION**

- PME et grandes entreprises : coopération et/ou dépendance ?
- Quelle stratégie pour une PME performante ?
- Diriger une PME.
- Le dynamisme des petites entreprises dans les pays développés.
- Financement et rentabilité des PME.
- PME et innovation.
- La gestion des ressources humaines est-elle un domaine réservé des grandes organisations ?
- PME et communication.

## **B. DES CONNAISSANCES INDISPENSABLES**

- Impartition/sous-traitance (tome 1, chapitre 7 ; tome 2, chapitre 6 et *infra*).
- La fonction personnel (tome 1, chapitre 9).
- Recherche et développement (tome 1, chapitre 8).
- La direction (tome 2, chapitre 2).
- Évolution des modes de direction (tome 2, chapitre 3).
- La communication dans l'entreprise (tome 2, chapitre 4).
- Stratégie (tome 2, chapitre 6).
- Les petites et moyennes entreprises (*cf. infra*).
- Le partenariat (*cf. infra*).

## C. DOSSIERS

1. Que sont les PME ?
2. Sous-traitance/impartition
3. Partenariat

### 1. Que sont les PME ?

Dans son livre, "*Small is beautiful*", E. SHUMACHER démontre l'intérêt des petites structures. Au cours des années soixante/soixante-dix, la grande entreprise connaît une période de faveur, pour diverses raisons :

- nécessité de détenir une taille critique au plan international ;
- la grande taille permet d'obtenir une efficacité supérieure grâce à l'effet d'échelle, l'effet d'expérience et l'effet de champ (coordination possible des efforts d'innovation et de promotion pour les entreprises diversifiées).

Cependant, dès 1975, le "gigantisme" révèle ses limites. Les grands groupes sont obligés de se restructurer, de se replier, d'abandonner parfois certains domaines de diversification. On prône alors les qualités de la petite entreprise qui bénéficie d'une grande souplesse d'adaptation. On assiste également au développement de l'intraprenariat, du partenariat, de l'essaimage (cf. Étude 2).

Nous développerons successivement les points exposés ci-dessous.

- Définition des PME.
- Caractéristiques des PME.
- PME : atouts et handicaps.
- Une position nouvelle dans l'environnement.
- La spécificité des besoins financiers des PME innovatrices.
- Les PME face à la gestion de leurs effectifs.
- La mercatique de la petite entreprise.
- PME et communication.

#### ■ Définition des PME

Le concept de PME est un concept différemment apprécié.

La Confédération des petites et moyennes entreprises définit la PME comme l'entreprise dans laquelle le chef d'entreprise assure personnellement et directement les responsabilités financières, techniques, sociales et morales quelle que soit sa forme juridique.

Certains auteurs la définissent à partir de deux critères : *l'effectif* et *le chiffre d'affaires*. D'autres, comme N. CHURCHILL et V. LEWIS<sup>1</sup> partent du prin-

(1) CHURCHILL N., LEWIS V. "A typology of small businesses : hypothesis and preliminary Study". *Working-paper*, numéros 82-103.

cipe que la petite entreprise n'est qu'une étape avant de devenir grande. P.-A. JULIEN et M. MARCHESNAY, dans leur ouvrage *La petite entreprise*<sup>2</sup>, en proposent la définition suivante : "*La petite entreprise est avant tout une entreprise juridiquement, sinon financièrement indépendante, opérant dans les secteurs primaires, manufacturiers ou des services, et dont les fonctions de responsabilités incombent le plus souvent à une seule personne, sinon à deux ou trois, en général seules propriétaires du capital.*"

### ■ *Caractéristiques des PME*

Généralement, PME et PMI présentent un certain nombre de traits spécifiques, notamment :

— *une centralisation de la gestion* entraînant une grande dépendance à l'égard du dirigeant. Le propriétaire-dirigeant qui est à la fois entrepreneur (à l'origine de la création de l'entreprise), manager et organisateur joue un rôle central dans la PME. Ses aspirations personnelles influenceront considérablement son style de commandement et le choix de ses objectifs. M. MARCHESNAY<sup>3</sup> distingue deux types d'entrepreneurs :

- "*l'entrepreneur P.I.C.*" (pérennité-indépendance-croissance) qui recherche la pérennité de son affaire et veut garder son indépendance patrimoniale. Il utilise des capitaux d'origine familiale et redoute l'endettement. "*Le développement de l'affaire est soumis aux conditions de pérennisation et d'indépendance ; en d'autres termes, au réinvestissement systématique des revenus familiaux dans l'affaire.*"<sup>4</sup> Il s'intéresse davantage aux problèmes internes (production, personnel) qu'aux problèmes de marché ;
- "*l'entrepreneur C.A.P.*" (croissance-autonomie-pérennité) qui cherche la croissance de son marché (quitte à externaliser certaines activités pour ne pas développer l'organisation) et veut conserver l'autonomie de direction. Il est davantage tourné vers les problèmes de marché ;
- *une polyvalence des membres du personnel* qui disposent, de ce fait, d'une certaine initiative mais manquent sans doute de compétences spécifiques (finances, marketing...);
- *un système d'information et de communication simple et directe*, favorisant l'existence d'une forte culture organisationnelle à laquelle tout le monde adhère spontanément ;
- *un processus de décision du type* : intuition/décision/action ;
- *un environnement très influent*. Le degré de vulnérabilité de la PME dépendra
  - du *degré de complexité* des technologies,
  - du *degré d'accessibilité* des systèmes de production et de distribution (faible coût d'entrée, vitesse d'apprentissage de la technologie...),

(2) MARCHESNAY M., JULIEN P.-A., *La petite entreprise*, Vuibert gestion, Paris 1988.

(3) et (4) MARCHESNAY M., *La petite entreprise*, op. cit.

- du *degré de turbulence* (ampleur et fréquence des changements technologiques). La PME sera d'autant plus vulnérable que l'environnement sera plus complexe, plus accessible et plus turbulent ;
  - *des activités spécialisées*. Les PME ont intérêt à choisir une stratégie générale axée sur la "différenciation" et la spécialisation, en fidélisant la clientèle par des services rendus autour de la vente. La variable essentielle n'est plus le prix, mais la qualité :
    - qualité de la relation avec les clients et les fournisseurs,
    - qualité de la prestation fournie aux clients.

■ *PME : atouts et handicaps*

**Documents**

Sous ce titre, *Écoflash*<sup>5</sup> a publié, dans son numéro de juin 1989, un dossier réalisé par C. BIALES et G. ROLLAND dont on trouvera le texte ci-après. D'après *Problèmes économiques*, numéro 2163, 28 mars 1990.

**Une contribution à l'activité équivalente à celle des grandes entreprises**

**Tableau 1. Pourcentage des salariés employés par les PME pour chaque grand secteur économique au 1<sup>er</sup> janvier 1987**

(entreprises imposées aux BIC)

Secteurs	Effectif salarié				Effectif total du secteur
	0 à 9	10 à 49	50 à 499	Total	
Industrie .....	7,4	15,4	29,6	52,4	100 ( 4 630 536)
BGCA(*) .....	29,4	29,7	22,3	81,4	100 ( 1 175 022)
Commerce .....	31,2	26,1	20,9	78,2	100 ( 1 960 308)
Transports, télécommunications ....	5,3	10,3	13,0	28,6	100 ( 1 223 560)
Services marchands .....	29,9	24,4	25,5	79,8	100 ( 1 952 130)
Services financiers .....	1,6	2,2	13,7	17,5	100 ( 514 637)
Total .....	17,1	19,1	23,9	60,1	100 (11 456 193)

(\*) Bâtiment, génie civil, agriculture.

Source : INSEE. Résultats, système productif, numéro 10 à 17, novembre 1989.

(5) Dossier documentaire et pédagogique mensuel établi par le Centre national de documentation pédagogique et l'INSEE (dix numéros par an).

**Tableau 2. Poids des PME dans l'ensemble de l'appareil productif**

(entreprises imposées aux BIC selon le régime du bénéficiaire réel normal)

Tranche d'effectif salarié	Indicateurs économiques (exercice 1986)				
	Effectif salarié (% du total)	Investissements (% du total)	Valeur ajoutée (% du total)	Chiffre d'affaires (% du total)	Exportations (% du total)
0 salarié .....	0,0	12,5	1,9	2,6	2,6
1 à 9 .....	12,1	7,2	6,7	12,1	5,9
10 à 19 .....	7,0	3,4	6,0	6,5	4,1
20 à 49 .....	13,2	6,6	11,8	13,3	10,5
50 à 199 .....	15,6	10,3	14,9	16,0	14,4
200 à 499 .....	10,0	8,0	10,1	10,3	12,1
Total PME (0 à 499) .....	57,9	48,0	51,4	60,8	49,6
500 à 999 .....	7,6	7,2	7,2	7,2	9,4
1 000 et plus .....	34,5	44,8	41,4	32,0	41,0
Total général .....	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Source : INSEE, SUSE, exercice 86.

**Une meilleure capacité d'adaptation****Tableau 3. Un exemple d'évolution des PME dans un secteur en récession : l'industrie des biens intermédiaires**

	Effectifs salariés		
	PME	Grandes entreprises	Total
Données brutes :			
1975 .....	588 032	887 868	1 475 900
1985 .....	524 302	542 726	1 067 028
Poids relatifs :			
1975 .....	39,8 %	60,2 %	100 %
1985 .....	49,1 %	50,9 %	100 %

L'amélioration de la position des PME est due notamment à :

- un *"effet de positionnement"* globalement favorable. La plupart des PME s'implantent dans des secteurs, notamment dans les services, où le taux de croissance est plus élevé que la moyenne et où l'implantation est facilitée par la quasi-absence de *"barrières à l'entrée"* (faiblesse des capitaux nécessaires). A cela s'ajoute la tendance des grandes entreprises à externaliser certaines de leurs activités, alors prises en charge par des PME (entretien, transports, gardiennage, publicité...);
- des *"gains de parts élémentaires de marchés"* dans les secteurs récessifs. Les PME résistent en effet davantage aux périodes de crise en raison de leurs caractéristiques propres :
  - gestion plus efficace et plus économe du personnel, en raison d'une plus grande souplesse d'utilisation de la main-d'œuvre et de sa meilleure implication ;



- relativement faible intensité capitalistique (malgré les disparités par secteur) facilitant les reconversions ou la survie ;
- très grande intégration au tissu de leur filière et au milieu de leur région d'implantation : elles bénéficient alors de solidarités locales ; la PME ainsi "immergée" perçoit directement les évolutions de son milieu, compensant partiellement de la sorte la faiblesse de son système d'information.

### **Des systèmes de prévision moins élaborés que ceux des grandes entreprises.**

Même si les PME anticipent beaucoup plus qu'il y a vingt ans, elles restent très souvent focalisées sur leur savoir-faire opérationnel et ont davantage de difficultés que les grandes entreprises à anticiper et à assumer les évolutions technologiques et commerciales.

*En matière technologique*, les difficultés de prévision découlent de la faiblesse de la recherche et de l'insuffisante qualification du personnel (du moins dans la majorité des cas).

*En matière commerciale*, elles proviennent d'une moins grande utilisation d'outils de gestion prévisionnelle, du profil de leurs dirigeants et de l'internationalisation des marchés qui rend l'environnement de moins en moins maîtrisable.

*"De façon plus générale, cette difficulté d'anticipation est déterminée par des effets de taille : la recherche technologique, comme la prospective commerciale ou financière demandent la mise en œuvre de moyens qui dépassent souvent les possibilités des PME. Toutefois, la baisse du coût de l'information liée au développement de la micro-informatique et des banques de données, peut réduire les difficultés des PME en matière de gestion prévisionnelle. Irait aussi dans ce sens l'émergence d'une nouvelle génération d'entrepreneurs qui recherchent à la fois la petite dimension par désir d'autonomie et la croissance par souci de compétitivité. De ce fait, ce "nouvel entrepreneur" se situerait plutôt entre l'entrepreneur artisan avant tout technicien, dont l'aspiration première est la pérennité dans l'indépendance, et l'entrepreneur gestionnaire qui intègre les dimensions financières et commerciales et a pour principal souci le développement de son affaire."*<sup>6</sup>

### **Des problèmes de financement**

En matière de financement, les PME souffrent d'un double handicap : des taux d'intérêt élevés et un niveau d'endettement supérieur à la moyenne.

Au-delà de ces problèmes de coût du crédit et de structure de financement, les PME subissent des discriminations nuisibles en matière d'accès aux ressources.

#### **■ Une position nouvelle dans l'environnement**

### **Document**

Extrait de MARCHESNAY M., "La petite entreprise espace de transactions", *L'Entreprise-Connexion - ERES*, numéro 54, 1989.

Dans l'analyse économique traditionnelle, le fait que la petite entreprise soit "sous-dimensionnelle" la contraint à subir son environnement : elle ne peut que s'adapter passivement aux mouvements du marché. Le rôle de la transaction va consister à modifier une telle vision : l'entreprise est en mesure d'exercer une influence sur son environnement, ou en tout cas de susciter un mouvement interactif. L'exemple le plus cou-

(6) BIALES C., ROLLAND G., "Les PME : atouts et handicaps", in *Problèmes économiques*, numéro 2 168, 26 mars 1990.

rant est constitué par le développement du partenariat, prôné en particulier dans l'industrie automobile, qui se développe dans la plupart des secteurs de l'industrie mécanique et électrique, au sens large. En conséquence, de nouvelles stratégies se développent, axées davantage sur les échanges de services que sur les échanges de biens, impliquant de nouvelles stratégies génériques, et suscitant de nouveaux modes d'action dans l'environnement de la part de la petite entreprise.

### De nouvelles stratégies génériques

Dans la vulgate économique, la petite entreprise est censée subir une concurrence par les coûts. Étant dominée par le marché, elle s'adapte aux fluctuations de l'offre et de la demande en se référant à l'indicateur de prix de marché. En conséquence, si elle veut survivre, sa compétitivité passe par l'obtention de coûts inférieurs au prix de marché, voire à la concurrence : tel est le cas de la sous-traitance de capacité. En conséquence, il s'agit de rechercher en permanence une efficacité de gestion qui se traduira notamment par des gains de productivité. Les hymnes actuellement entonnés en faveur de la "gestion à la japonaise" (système Kanban, programmation "juste à temps", etc.) traduisent la recherche incessante de gains de productivité.

Toutefois, une stratégie autre que celle orientée sur les coûts peut être proposée à la petite entreprise, sans doute davantage encore qu'à la grande : la compétitivité peut être fondée sur le service, davantage que sur le coût. Lorsqu'on interroge les dirigeants de petite entreprise, ceux-ci sont fortement incités à mettre en avant le rôle "qualité" de leurs produits. Ce terme est bien vague et recouvre en fait des notions différentes, dont le trait commun est de mettre en exergue l'idée que l'utilisateur du bien reçoit un supplément de satisfaction lié à un "service" inclus dans celui-ci. Ce supplément peut se ramener à deux notions :

- *d'un côté*, l'utilisateur bénéficie de la notoriété de l'entreprise. Cette notoriété sera fondée le plus souvent sur les services que l'entreprise inclut dans son produit ou lui annexe : supplément d'esthétique, service après-vente ou de mise à l'emploi, etc. ;
- *d'un autre côté*, l'utilisateur trouve un produit particulièrement adapté à ses besoins, ce qui implique, qu'il s'agisse d'un utilisateur industriel ou d'un consommateur final, que l'entreprise ait engagé des services pour réaliser ce surcroît de satisfaction.

Nous avons donc deux formes de compétitivité par les services : par notoriété, facteur de différenciation, et par adaptabilité, facteur de spécialisation. Dans une telle situation, l'analyse de la compétitivité devient très complexe.

Tout d'abord, l'utilisateur participe au processus d'élaboration du produit-service, par la manifestation de ses désirs et de ses exigences, et cette participation peut aller fort loin, jusqu'au partenariat et à la quasi-intégration. Le client apparaît donc comme un facteur de production (un intrant) mais aussi comme le débouché (un extrant). Dans les système de l'entreprise, il joue un rôle de contrôle régulateur rétroactif, au travers de ses réactions de satisfaction et d'insatisfaction.

En conséquence, le processus de fixation du prix devient relativement indéterminé. Là où les effets de différenciation et de spécialisation seront forts, le prix sera l'objet de la transaction qui va s'établir avec le client, transaction qui portera en priorité sur le degré et la nature des satisfactions recherchées par l'acheteur. La vision de la petite entreprise dominée par le prix de marché en prend un coup !

Enfin, la petite entreprise va devoir proposer des services à ses clients. Mais ces services pourront à leur tour être acquis auprès de firmes autres, impliquant un nouvel espace de transactions. Par exemple, une firme de meubles peut embaucher un styliste ou faire appel à une entreprise de design indépendante. En ce cas, les mêmes problèmes de participation au processus de production ou de fixation des prix se trouveront posés.

On imagine facilement que les effets de différenciation et de spécialisation se développent à un point tel que, face au souci affiché de la non-croissance des effectifs directs de la part des petits entrepreneurs, un réseau de relations se constitue, générant un micro-système productif. Une telle constitution de réseaux a suscité un intérêt croissant de la part des chercheurs en économie régionale et industrielle : en particulier, les districts italiens du nord de l'Italie font l'objet d'une abondante littérature. L'ampleur du phénomène ne doit toutefois pas être surestimée, avant que des études statistiques et empiriques très fines ne soient venues confirmer son implantation dans d'autres régions d'Europe : par exemple, le Jura suisse, la région de Cholet, la région de Shannon, etc. Mais l'une des conséquences de l'intensification des relations de transaction sera de remettre en cause les analyses traditionnelles de l'intégration de la petite entreprise dans son environnement spécifié.

### **De nouvelles formes d'intégration dans l'environnement**

L'analyse de l'environnement spécifié de la petite entreprise, c'est-à-dire du système relationnel direct entre ses membres et les organismes, institutions, personnes avec lesquelles elle communique, semble donc inéluctable. Dans l'analyse d'économie et de management courante, la petite entreprise subit son environnement qui lui transmet des injonctions. Si nous considérons la PE comme un espace de transaction, force est de constater que la relation sera beaucoup plus interactive. Bien entendu, une telle interactivité est fonction de la nature des relations possibles dans cet environnement, et de la stratégie qui sera adoptée par le dirigeant pour s'y adapter. Mais au total, l'environnement de la petite entreprise apparaît comme largement négocié.

#### ■ *La spécificité des besoins financiers des PME innovatrices*

#### **Document**

Extraits de l'article de Gabriel BISSIRIOU, "La spécificité des besoins financiers des PME innovatrices", paru dans *La Revue française de Gestion* (2, avenue Hoche, 75008 Paris), numéro 73, mars/avril/mai 1989.

#### **Les éléments de la spécificité des PME innovatrices**

Concernant la spécificité des PME innovatrices, la littérature existante nous fournit des éléments d'explication.

#### **La complexité de l'innovation technologique**

Si l'importance de l'enjeu innovation est généralement reconnue aujourd'hui, le phénomène reste assez flou et incertain, malgré l'abondance des travaux qui lui sont consacrés. Même si elle est définie avec un réalisme certain, notamment depuis l'élaboration du *Manuel de Frascati*<sup>7</sup>, ou si on tente de l'intégrer dans un ensemble plus global (l'investissement immatériel)<sup>8</sup>, ou encore s'il s'agit de la saisir sous tous ses aspects

(7) OCDE, *Manuel de Frascati : la mesure des activités scientifiques et technologiques*, Paris, 1980.

(8) Pour une approche comptable et financière de l'innovation, voir notamment : Rapport du groupe "Investissement non matériel et croissance industrielle", Commissariat général du Plan 1984-1988, *La Documentation française*, Paris, 1982.

(à la fois en tant que processus et résultante du processus)<sup>9</sup>, l'innovation n'est pas encore appréhendée avec une précision suffisante.

Cette dernière approche nous a paru suffisamment intéressante pour que nous y consacrons la plus grande partie de nos réflexions.

L'innovation y est d'abord définie comme un processus long, coûteux et aléatoire, ce qui amène à opposer deux modèles : celui du "*technological push*" (privilegiant l'impulsion scientifique : recherche et développement), et celui du "*market pull*" (rôle moteur de la demande du marché : LIC<sup>10</sup>), qui, en réalité, doivent interférer mutuellement, sans nécessairement se confondre.

L'innovation y est ensuite définie comme un résultat du processus, c'est-à-dire sous forme de produits et procédés nouveaux : elle n'aboutit que si elle est adaptée au marché ; elle n'est pas seulement nouveauté absolue (innovation "radicale" ou de "rupture"), mais aussi et surtout nouveauté relative (micro-innovations : amélioration, perfectionnement, imitation) ; elle est souvent une réponse (si possible) anticipée aux changements structurels du marché (produits nouveaux), mais elle est aussi le résultat d'une recherche d'économie de facteurs par une réduction des coûts de production (procédés nouveaux). Elle est surtout l'affaire des individus et des entreprises.

### **Les attitudes et motivations des dirigeants de PME face à l'innovation**

S'agissant d'un processus orienté vers le marché, la PME apparaît, par ses caractéristiques naturelles (avantages d'une meilleure perception des besoins latents du marché, de qualité des produits, fidélisation de la clientèle, flexibilité d'adaptation aux transformations sociétales), comme un "vivier" pour l'innovation.

Cette flexibilité résulte notamment :

- de la *concentration du pouvoir* et du capital dans les mains du dirigeant propriétaire. Une telle concentration favorise la rapidité des prises de décision, contrairement aux grandes structures hiérarchisées ;
- de la *spécificité du processus innovatif* : les phases de recherche et développement et de LIC ne se succèdent pas forcément de façon linéaire ; elles sont souvent le fait d'une initiative individuelle (le dirigeant), et rarement d'un groupe. Généralement de formation scientifique ou technique de haut niveau, le dirigeant innovateur aura plus souvent recours à des notions de "niche" ou de "spécialisation" pour conserver ou développer un avantage concurrentiel unique.

Ces différents éléments créditent les PME de possibilités d'innovation plus relatives que radicales, et d'un risque spécifique qui tient sans nul doute aux faibles moyens financiers et humains dont elles disposent.

Autant d'observations qui confèrent aux PME innovatrices des besoins financiers spécifiques.

### **L'identification des besoins financiers spécifiques des PME innovatrices**

Identifier les besoins financiers spécifiques des PME innovatrices au travers de la littérature existante n'est pas non plus aisé. A en croire les notes recueillies à cet effet,

(9) C'est la classification adoptée par A. PIATIER dans son rapport de synthèse pour le compte de la CEE, intitulé : "L'innovation et les obstacles qu'elle rencontre dans les pays membres de la Communauté européenne", 1981. Pour une analyse détaillée de ces trois approches, voir également : G. BISSIRIOU, "Contribution à la connaissance des comportements des banques et des sociétés de capital-risque face aux besoins financiers et attentes des PME innovatrices en France et en RFA", thèse de doctorat ès sciences économiques, université de Strasbourg, 1987.

(10) LIC : lancement industriel et commercial.

nous nous trouvons confrontés à un puzzle. Selon les organisateurs du colloque de Grenoble sur le thème "Entreprendre et innover"<sup>11</sup>, *"les chercheurs en finance ne semblent pas considérer ce thème comme relevant de leur domaine de recherche. Il est en effet évident que les circuits de financement de l'innovation sont bien éloignés de la logique financière classique"*. De ce fait, nous ne pouvons avancer qu'un ensemble fragmenté de travaux, souvent relatifs à la population des PME en général. Rares sont les recherches empiriques concernant les PME innovatrices.

Les déterminants de la structure financière des PME innovatrices, reposent, à notre sens, sur deux groupes d'hypothèses non bien spécifiées, à savoir :

- la difficulté qu'ont les dirigeants de PME innovatrices, en général de formation technique, à maîtriser la prévision financière ;
- le second groupe d'hypothèses est souvent lié au premier : les difficultés que rencontrent ces dirigeants dans l'accès aux sources extérieures de financement.

Cela constitue les deux axes de la réflexion menée ici.

### **Structures financières atypiques et composition du portefeuille d'activités des PME innovatrices par phase de vie**

Parmi les rares travaux effectués sur le sujet, celui de la CNME<sup>12</sup> semble le plus proche de nos préoccupations. Cette étude, portant sur un échantillon de 317 PME françaises ayant obtenu une lettre d'agrément d'innovation<sup>13</sup>, présente des résultats ventillés de la manière suivante : contrainte de financement, de rentabilité et de solvabilité.

Cette étude statistique est complétée par une étude par phase de vie de la PME innovatrice.

- *Les différentes contraintes financières des PME innovatrices.*

L'insuffisance, voire la dégradation, de la capacité d'autofinancement (contrainte de financement), la rentabilité médiocre (contrainte de rentabilité) et une situation financière à court terme déséquilibrée (contrainte de solvabilité) conjuguent leurs effets pour rendre plus précaire la situation financière des PME innovatrices.

- *La composition du portefeuille d'activités de l'entreprise par phase de vie.*

De la plupart des études présentant le développement de la PME innovatrice comme une succession de phases bien déterminées, il ressort que, si la firme en phase de maturité (généralement la grande ou la moyenne entreprise, voire la PME filialisée) dispose de moyens financiers suffisants pour financer ses innovations, il n'en est pas de même pour la PME en phase de démarrage ou de première croissance, qui rencontre des problèmes de financement aboutissant souvent à la perte d'indépendance. Sa vision des difficultés financières se trouve donc particularisée selon sa phase de développement.

### **Les difficultés d'accès des PME innovatrices aux sources externes de financement**

Une formule du rapport de la mission à l'innovation résume bien nos réflexions : *"Le parcours de l'innovateur à la recherche de ses financements apparaît comme une course de haies, où les haies seraient toutefois de plus en plus élevées ! C'est une des plus grosses difficultés pour le financement de l'innovation : il faut sans cesse changer*

(11) ALBOUY M., colloque de Grenoble, "Entreprendre et innover", *Enseignement et Gestion*, printemps 1985, p. 67.

(12) Cf. *Bulletin trimestriel de la CNME*, n° 67, 2<sup>e</sup> trimestre 1976.

(13) La lettre d'agrément d'innovation a été remplacée par la procédure du "moyen terme innovation". Cette dernière est aujourd'hui supprimée, après avoir été incorporée au Fonds industriel de modernisation de l'ANVAR.

*d'échelle*<sup>14</sup>..” En outre, l’innovateur entrepreneur est souvent un excellent technologue, fortement indépendant, doué dans son domaine d’activité, mais financièrement sous-formé.

Ces besoins financiers en croissance rapide et cette faiblesse structurelle des PME innovatrices ont deux conséquences.

- *Une absence de cohérence interne entre les objectifs et les moyens financiers.*

La forme et le rythme de la croissance déterminent les besoins financiers de l’entreprise innovatrice, et par conséquent la demande de crédit aux banques.

S’agissant d’une stratégie défensive d’innovation, la PME examine comment elle peut réagir au mieux face aux nouveaux changements intervenus sur le marché (importance de la flexibilité). Mais l’équilibre entre les besoins financiers induits par le développement des produits relativement nouveaux (petites améliorations) et les moyens financiers disponibles n’est pas toujours réalisé (analyse des structures de bilan).

Ce phénomène est encore plus accentué pour une PME ayant adopté une stratégie offensive d’innovation. L’entreprise crée elle-même les facteurs stratégiques pouvant faire évoluer la situation générale sur son marché (produits nouveaux, démarcheur de créneaux). Cette stratégie implique un comportement volontariste, non attentiste, et une politique d’investissement accélérée, exigeant une certaine rigueur dans la gestion financière de l’entreprise, une certaine ouverture sur le monde économique et financier (banques, SCR) et un certain assouplissement des interférences familiales.[...]

- *Les relations banques-PME innovatrices.*

S’agissant de concilier les exigences de la cohérence interne de la PME innovatrice avec celles d’une expansion qui impose de meilleurs accès aux produits financiers existants et la création de nouveaux, il importe de réunir les conditions de meilleures relations entre banquiers et dirigeants de PME innovatrices.

Sur ce plan, différents auteurs<sup>15</sup> se sont interrogés sur la finalité de l’action des banques et des SCR (problème du capital-risque). Si l’ampleur réelle et surtout la stabilité du phénomène de capital-risque sont pour le moments sujets à discussion, l’action des banques connaît, par contre, un changement profond des mentalités dominantes. Aux relations souvent dominées par le court terme (banques : interlocuteurs privilégiés) s’ajoutent les effets pervers de l’approche “patrimoniale”, longtemps adoptée par les banques dans leurs rapports avec les PME innovatrices<sup>16</sup>.

Outre l’aspect puzzle des travaux existants, leurs différents résultats, en privilégiant l’analyse des états financiers (bilans, comptes d’exploitation), oublient forcément un ensemble important de variables descriptives et explicatives liées à l’organisation de l’entreprise et aux aspects non quantifiables du comportement de l’entrepreneur innovateur et de ses relations avec un environnement financier (banques, SCR).

Environnement financier, normes bancaires, coût des crédits, pertes d’indépendance, toutes ces variables ont certainement une influence sur la façon dont le dirigeant innovateur va résoudre ses problèmes financiers. Une meilleure connaissance des besoins financiers des PME innovatrices passe donc par l’étude approfondie de ces facteurs de différenciation.

(14) Cf. le rapport de la mission à l’innovation, “Innovation et financement”, ministère de l’Industrie, *La Documentation française*, 1981, p. 7.

(15) Cf. notamment, BADOE M., “L’art de négocier avec un banquier français”, *Harvard-Expansion*, hiver 1977-1978, *op. cit.* ; de GUERRY M. et SANTI M., “L’attitude des créateurs innovateurs face aux circuits de financement de l’innovation”, *Enseignement et Gestion*, numéro spécial, printemps 1986, *op. cit.*

(16) Cf. BISSIRIOU G., “Les banques françaises et allemandes face à l’innovation”, *Eurépargne*, numéro 16, janvier 1988, pp. 29-34 ; “Processus décisionnel des SCR françaises et allemandes”, *Eurépargne*, à paraître.

Face à ces remarques, une étude empirique, fondée sur l'enquête par voie de questionnaire et d'interview de l'entrepreneur innovateur, nous a paru indispensable, d'autant que très peu de recherches, à notre connaissance, ont été réalisées jusqu'à présent à partir d'échantillons de PME innovatrices françaises et allemandes. Ces deux pays étant de niveaux de développement comparables, leur analyse permettra d'approfondir les facteurs de différenciation nationale.

### ■ *Les PME face à la gestion de leurs effectifs*

#### **Document**

Extraits d'une communication de Gérald NARO<sup>17</sup>, Maître de conférence, ISEM, université de Montpellier I, lors du colloque "Management des ressources humaines", 13/14 octobre 1989, Montpellier.

#### *Existe-t-il, en réalité, une pratique effective de la gestion de l'emploi en PME ?*

Car dans la mesure où ces firmes, dans l'ensemble, ne disposent pas de structures formelles de gestion du personnel<sup>18</sup> chargées de diriger, animer, prévoir et organiser l'adéquation entre les besoins et les ressources en hommes, on est en droit de se demander si leur gestion de l'emploi ne se limite pas en définitive à une simple administration des effectifs (tenue du registre des effectifs, rédaction et signature des contrats de travail, etc.), fonction qui, dans la plupart des cas, serait dévolue au comptable de l'entreprise.

En outre, quand on connaît l'extrême personnalisation qui caractérise le management des PME, peut-on réellement parler de *gestion de l'emploi* dans la mesure où celle-ci reste fortement empreinte des logiques personnelles du dirigeant qui ne relèvent pas forcément d'une rationalité économique ?

#### **Le contexte particulier de la gestion des effectifs en PME**

Comme l'on pourrait s'y attendre, l'extrême hétérogénéité qui caractérise l'univers des PME fait que ces firmes n'adoptent pas un mode universel de comportement en matière de gestion des effectifs, mais bien plutôt se caractérisent par une grande variété de pratiques. Cette contingence dans les politiques de gestion de l'emploi pourrait s'expliquer en grande partie par la diversité des profils de chefs d'entreprise que l'on peut rencontrer dans les firmes de petite et moyenne dimension. Car l'un des traits distinctifs majeurs de ces entreprises réside dans l'extrême personnalisation de leur management : la logique personnelle du dirigeant de PME, ses aspirations fondamentales, conditionnent largement ses conduites, et tout particulièrement, pour ce qui nous intéresse, sa politique de gestion de l'emploi. Un autre élément d'explication tient dans les contraintes et impératifs stratégiques propres aux PME : dépendance-vulnérabilité de ces firmes dans leur environnement concurrentiel, type d'avantage compétitif recherché, autant de variables qui pourront s'avérer déterminantes dans le choix d'une politique de gestion des effectifs.

(17) NARO G. "Facteurs et comportements d'embauche dans les PME". Thèse de doctorat de Sciences de Gestion, université de Montpellier I, février 1989. Deux enquêtes furent réalisées dans le cadre de cette thèse : une enquête qualitative sur les déterminants de l'embauche dans les PME auprès d'un échantillon de cinquante chefs d'entreprise ; une enquête plus approfondie sur les comportements d'embauche, à partir d'un questionnaire à questions fermées ayant donné lieu à une analyse de données, portant sur un échantillon de 257 dirigeants de PME.  
(18) Cf. MAHÉ DE BOILANDELLE H., *Gestion des ressources humaines dans les PME*, Economica, Paris, 1988.

### Une pratique certaine de la gestion des effectifs...

Il existe bien une pratique de la gestion des effectifs au sein des PME. Certes, celle-ci ne revêt pas un caractère formel : il n'existe pas, comme dans les grandes organisations, une structure chargée d'analyser, de prévoir et de planifier l'adéquation des besoins et des ressources humaines. Dans les petites et moyennes organisations que nous avons étudiées, c'est en général le dirigeant qui assure ces fonctions : c'est lui qui perçoit un besoin en ressources nouvelles, c'est lui qui décide de l'opportunité d'une embauche, c'est encore lui qui, parfois assisté d'un chef de service, conduit le recrutement à son terme. Une telle pratique n'est guère souvent explicitée clairement : "*tout se passe dans la tête du chef d'entreprise*". Par exemple, l'un des patrons interrogés lors de l'enquête sur les facteurs déterminants de l'embauche, nous a expliqué qu'il venait d'embaucher un jeune ouvrier qualifié, en prévoyant que, dans quatre ans, l'un des contremaîtres de l'entreprise exerçant son droit à la retraite, ce jeune salarié pourrait assurer ses fonctions. Enfin, il est apparu clairement que la plupart des chefs de PME opèrent intuitivement une distinction entre gestion à court terme et gestion à moyen et long terme des effectifs et adaptent en conséquence leurs ressources humaines par des moyens adéquats. Il existerait ainsi dans les PME, des stratégies émergentes de gestion de l'emploi.

### Une absence d'unicité dans les comportements...

Les diverses enquêtes l'ont montré : la gestion de l'emploi en PME ne relève pas d'un modèle unique de comportement. Si nous avons pu observer des tendances lourdes (un recours croissant à l'externalisation de l'emploi, une faiblesse relative des cas de substitution de ressources techniques aux ressources humaines, l'utilisation privilégiée du contrat à durée déterminée et des heures supplémentaires comme moyen d'ajustement à court terme...), une analyse plus approfondie des pratiques mises en œuvre dans les PME observées, témoigne de pratiques contingentes.

Au total, si l'on souhaite classer les comportements observés à l'intérieur d'une typologie quatre groupes apparaissent :

- des PME caractérisées par *une gestion de l'emploi que l'on pourrait qualifier "d'opportuniste"*, en ce sens qu'elle vise à adapter l'évolution des effectifs aux opportunités et contraintes de l'environnement, ces derniers pouvant évoluer à la hausse ou à la baisse selon les exigences du moment. Dans ce groupe, on observe des comportements "*expansionnistes*" caractérisés par un accroissement soutenu des effectifs, étant le fait d'entreprises en croissance, ainsi que des pratiques "*de retrait*" marquées par des licenciements et une tendance à la substitution du capital au travail ainsi qu'à l'externalisation. C'est dans ce groupe, composé en majorité des plus grosses PME de l'échantillon, que l'on constate l'éventail le plus large des moyens mis en œuvre ;
- des PME dont la gestion de l'emploi se distingue par *une recherche systématique d'évitement de l'embauche* : recours à la sous-traitance, externalisation de services. Dans l'ensemble, il s'agissait de petites entreprises, souvent en démarrage ;
- des PME dont *la gestion de l'emploi reste conditionnée par le franchissement d'un seuil d'effectif* à partir duquel le dirigeant va s'efforcer de stopper l'augmentation des ressources humaines, soit en poursuivant la croissance des affaires par une politique d'externalisation (dans ce cas l'on retrouve le groupe précédent), soit en autolimitant l'élévation du volume d'affaires. Trois types de seuils sont alors apparus comme déterminants : des *seuils d'efficience*, d'origine psychologique, à partir desquels les buts du dirigeant (autonomie, convivialité, stabilité, notamment) semblent remis en cause par l'augmentation des effectifs. Des *seuils d'efficacité* d'origine technico-économique, au-delà desquels le rapport résultats/moyens engagés présente une évolution défavorable. Enfin des *seuils sociaux*



*ou fiscaux*, d'origine réglementaire, dont le franchissement entraîne pour le dirigeant un certain nombre de contraintes sociales et financières. Il est à noter que ce type de comportement pouvait être observé plus particulièrement dans les PME familiales ;

- des PME enfin, dont la *gestion de l'emploi était caractérisée par un statu quo* (refus de toute embauche nouvelle, stabilisation du niveau de l'effectif). Il s'agissait alors de petites entreprises artisanales ou industrielles, ainsi que de petits commerces.

En fait, deux ensembles de facteurs afférents aux caractéristiques organisationnelles et stratégiques des PME semblent à même d'expliquer ces différences de comportements et exercer ainsi un rôle discriminant :

- *en premier lieu*, il s'agit des aspirations fondamentales du dirigeant et plus particulièrement de la politique de croissance qu'il entend poursuivre ;
- *en second lieu*, la façon dont la PME s'insère dans son environnement concurrentiel, en termes de dépendance-vulnérabilité et d'avantage compétitif recherché, entraîne des contraintes et impératifs stratégiques propres qui vont déterminer sa politique de gestion des effectifs.

### **Le rôle central du dirigeant...**

C'est là un trait distinctif majeur des PME : les buts du dirigeant constituent une variable clé de la conduite de la firme, et il ne faut pas s'étonner que les politiques adoptées en matière de gestion de l'emploi restent fortement empreintes de la logique personnelle du chef d'entreprise. En fonction de ses aspirations profondes (recherche de puissance ou de pouvoir, d'autonomie, de pérennité, de stabilité ou même de convivialité), le dirigeant de PME va mener une politique de croissance cohérente avec ses buts, et de cette politique se dégageront des pratiques bien différenciées en matière de gestion de l'emploi : certains dirigeants refusant toute croissance adopteront une politique de *statu quo*, d'autres, recherchant davantage la croissance du volume d'affaires et des performances que celle de la dimension de l'organisation, adopteront des politiques d'évitement. D'autres, encore, opposeront une limite à l'accroissement de leur effectif, considérant ainsi qu'à partir de ce seuil, leurs aspirations à l'indépendance, à la stabilité ou encore à la convivialité pourraient être remises en cause. D'autres chefs d'entreprise enfin, recherchant la puissance et le pouvoir à travers une organisation aussi importante que possible, vont adopter une politique de gestion de l'emploi expansionniste...

### **Des contraintes et impératifs stratégiques propres...**

En premier lieu, l'insertion compétitive de la PME dans son environnement concurrentiel se fait-elle au prix d'une dépendance ou d'une vulnérabilité à même d'exercer sur sa gestion de fortes contraintes de coût et de flexibilité ? Dans ce cas, on peut penser que le dirigeant n'aura comme unique ressource que de rejeter l'incertitude liée à ces contraintes sur d'autres partenaires : d'autres entreprises, par un recours à l'externalisation ; son personnel, par la précarisation de son statut.

En second lieu, cette insertion concurrentielle se réalise-t-elle à partir de la recherche d'un avantage compétitif par des coûts plus faibles que ceux de ses concurrents (et notamment des concurrents de plus grande taille) ou bien par une différenciation sur la qualité des produits ou du service offerts à la clientèle ? Face à ces deux types de stratégies, on comprend que la façon même dont les ressources humaines seront perçues dans l'entreprise, et la manière dont elles seront gérées pourront s'avérer totalement différentes : dans le premier cas, le coût de la main-d'œuvre semble déterminant ; dans le second, c'est davantage l'intégration du personnel et sa mobilisation autour des objectifs de qualité et de service, qui pourront apparaître comme essentiels dans

le cadre d'une politique de gestion de l'emploi efficace.

Dans un cas, le personnel est appréhendé comme une contrainte dont il importe de minimiser le coût ; dans l'autre, il constitue une ressource fondamentale.

En fait, le choix opéré parmi les deux types de stratégies génériques, et le degré d'incertitude et de contrainte imposé par l'environnement interfèrent pour déterminer la politique qui devra être poursuivie en matière de gestion de l'emploi. *On peut penser à ce propos que la flexibilité des ressources humaines exigée par les conditions d'environnement ne passera pas par les mêmes moyens selon que l'entreprise recherche un avantage de coût ou bien qu'elle poursuit un objectif de service.*

Dans ces conditions, on perçoit intuitivement l'intérêt d'une pratique stratégique de la gestion de l'emploi, cohérente d'une part avec les aspirations fondamentales du dirigeant en termes de croissance, intégrée d'autre part aux orientations stratégiques de base de la firme, compte tenu des conditions d'incertitude et du degré de contrainte imposés par l'environnement concurrentiel de la firme.

### **Pour une gestion stratégique de l'emploi en PME**

Nombreux sont les auteurs qui soulignent la nécessité d'intégrer la gestion des ressources humaines dans l'analyse et la planification stratégique de la firme<sup>19</sup>. Notre propos dans les lignes qui suivent sera de voir comment, à l'intérieur du sous-système de gestion des ressources humaines, les décisions en matière de gestion de l'emploi participent au système général de prise de décisions dans le cadre de la gestion stratégique de la PME.

#### **Fondements et objectifs d'une gestion stratégique de l'emploi en PME**

Notre travail repose sur l'idée que la gestion de l'emploi à moyen et long terme s'inscrit dans le cadre plus général du management stratégique de la firme et, à ce titre, relève des politiques adoptées en matière d'engagement de ressources (humaines, financières, physiques, d'information). Dès lors, les décisions relatives à l'engagement (ou au désengagement) de ressources humaines étant soumises aux choix plus globaux d'allocation de ressources, peuvent se voir préférer d'autres solutions. Le schéma 1, ci-dessous, illustre ce processus décisionnel.

#### **Schéma 1 Les choix en matière d'engagement de ressources**



Liée à la politique d'engagement de ressources qui sera décidée dans le cadre des orientations stratégiques de base, la gestion de l'emploi se doit d'être cohérente avec ces mêmes orientations, compte tenu des contraintes organisationnelles et stratégiques qui s'exercent sur la firme.

(19) Notamment ALPANDER G., *Pour une stratégie des ressources humaines*, Chotard et associés, Paris, 1989 ; BESSEYRE DES HORTS C.-H., *Vers une gestion stratégique des ressources humaines*, Les Éditions d'Organisation, Paris, 1988 ; MILLER R., "Une politique de ressources humaines au service de la stratégie", *Revue française de Gestion*, mars/avril/mai 1985, pp. 57-67 ; QUIN MILLS D., "Stratégies, n'oubliez pas les ressources humaines", *Harvard-Expansion*, printemps 1986, pp. 32-46.

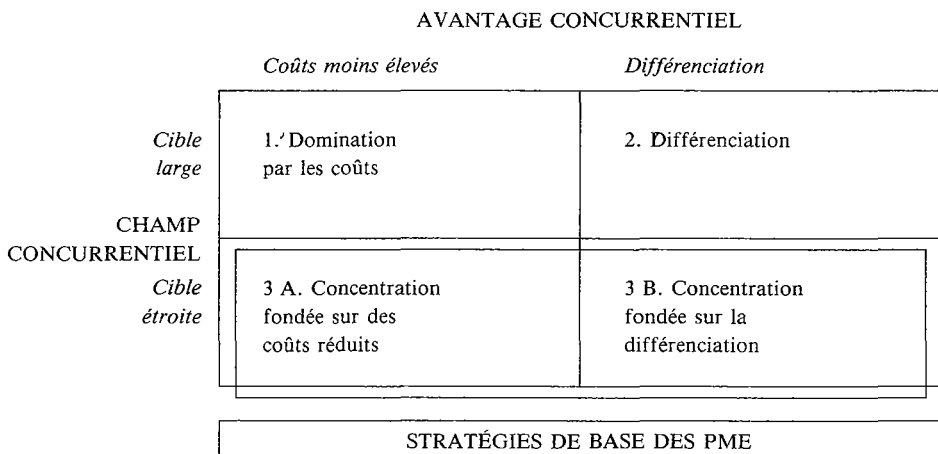
Dans les PME, une première contrainte à considérer tient dans les buts que poursuit le dirigeant. Celui-ci recherche-t-il l'indépendance, la puissance, la pérennité, la convivialité ? Selon les aspirations dominantes dans son "panier de buts"<sup>20</sup>, les politiques en matière d'engagement de ressources pourront s'avérer totalement différentes.

Un deuxième type de contrainte est lié à la position qu'occupe la PME dans son environnement : à son degré de vulnérabilité (en termes de turbulence, accessibilité, complexités technologiques ou commerciales) et tout particulièrement à la nature des relations qu'elle entretient avec ses principaux partenaires (clients, fournisseurs, donneurs d'ordres, sous-traitants, etc.). On peut alors penser que, selon le degré de contrainte ou d'incertitude qui va s'exercer sur la firme du fait de sa position de dépendance et/ou de vulnérabilité, les choix qui seront réalisés en matière d'allocation des diverses ressources pourront apparaître sous des formes nettement différenciées : leur coût et leur flexibilité pourront alors apparaître comme des variables déterminantes.

Enfin, une gestion stratégique de l'emploi en PME passera par la prise de décisions cohérentes avec les orientations stratégiques de base de la firme.

A ce sujet, il apparaît que la stratégie des firmes de petite et moyenne dimension passe bien souvent par le positionnement sur un segment cible, une "niche" dans laquelle elle va s'efforcer d'obtenir et de maintenir un avantage concurrentiel, soit à partir de coûts plus faibles que ses concurrents, soit grâce à une différenciation fondée notamment sur un meilleur service offert à la clientèle<sup>21</sup>. On retrouve ici la stratégie de concentration mentionnée notamment par M. PORTER<sup>22</sup>, celle-ci présentant deux variantes comme l'indique le schéma 2.

**Schéma 2**  
**Les stratégies de base des PME**  
(Schéma réalisé à partir du modèle de M. PORTER<sup>23</sup>)



(20) Selon une expression de MARCHESNAY M., "Stratégie", Chotard et associés, Paris, 1986, p. 58.

(21) MARCHESNAY M., "Stratégie des petites et moyennes entreprises", contribution au *Traité d'économie industrielle*, Economica, Paris, 1988.

(22) PORTER M.-E., "L'Avantage concurrentiel", Interéditions, Paris, 1986.

(23) *Idem*, p. 24.

Selon la nature de l'avantage concurrentiel recherché par la PME lors de sa montée en compétitivité, les choix en matière d'engagement de ressources vont s'avérer déterminants, et au niveau des ressources humaines, l'un des objectifs premiers de la gestion de l'emploi sera précisément de permettre une adéquation efficiente entre, d'une part, les besoins en ressources humaines nés de l'orientation stratégique poursuivie, et, d'autre part, les ressources humaines à mobiliser. Divers moyens sont alors à la disposition du décideur.

### **Les moyens à la disposition du décideur : pour une réflexion en termes d'“*Emploi-Mix*”**

En nous inspirant des concepts de *Marketing Mix*, de *Personnel Mix*<sup>24</sup>, ou encore de *Mix Social*<sup>25</sup>, il semblerait opportun d'envisager une réflexion en termes d'*Emploi Mix*, pour traduire cet arbitrage permanent entre les différentes composantes de la politique d'emploi de l'entreprise. On pourrait ainsi définir l'*Emploi Mix* comme l'ensemble des variables dont l'entreprise dispose afin de réaliser un arbitrage entre ses effectifs et les besoins en ressources humaines nés de la stratégie.

Ainsi, diverses variables, pouvant être mises en œuvre de façon complémentaire ou bien alternative, s'offrent au dirigeant :

- *en cas de besoins en ressources humaines* : embaucher, promouvoir les ressources humaines existantes, externaliser ces ressources ou, encore, précariser leur statut en faisant appel à des formes d'emploi particulières... ;
- *en cas d'excédents en ressources humaines* : licenciement, arrêt de l'embauche, promotion des départs, arrêt momentané ou définitif des relations d'externalisation, etc.

Bien entendu, les choix qui seront réalisés s'inscrivent dans le cadre d'une réflexion prévisionnelle compte tenu des objectifs de gestion des ressources humaines définis en osmose avec les orientations stratégiques de bases. Le schéma 3 illustre le cadre d'ensemble dans lequel pourra s'effectuer la prise de décisions.

### **Les politiques à mettre en œuvre**

Les politiques à mettre en œuvre dans le cadre d'une gestion stratégique de l'emploi dans les PME se doivent de prendre en considération deux groupes de contraintes et impératifs : en premier lieu, il importe que les choix opérés en matière de gestion de l'effectif soient cohérents avec les buts de l'organisation ou, ce qui revient au même, ceux de son dirigeant, voire de la famille dirigeante. A cette dimension organisationnelle, s'ajoute une dimension plus spécifiquement stratégique : le décideur de la politique de gestion de l'emploi devra intégrer celle-ci dans la stratégie globale de l'entreprise, compte tenu des conditions d'incertitude de l'environnement.

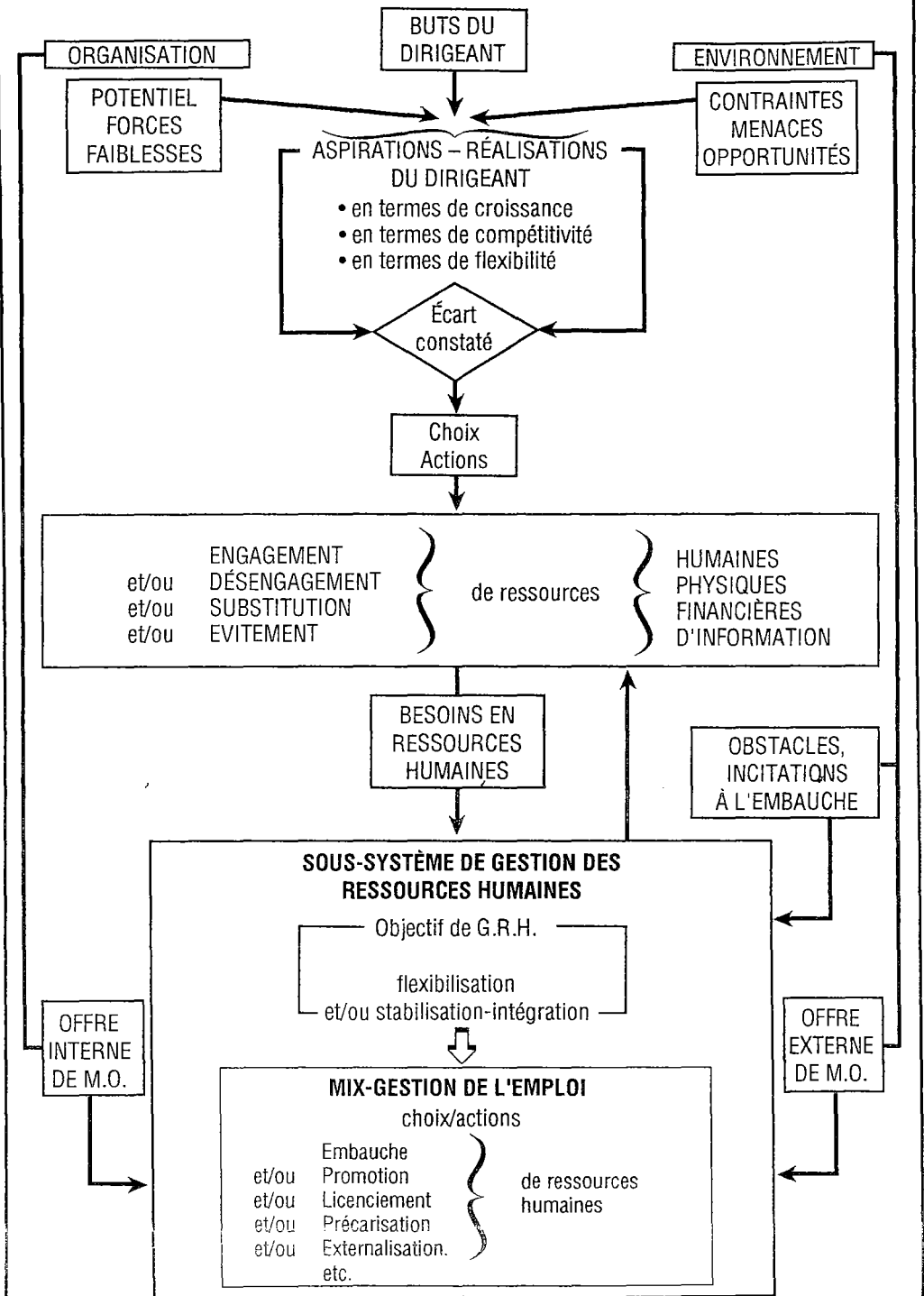
#### *Pour une gestion de l'emploi compatible avec les buts du dirigeant...*

Nous savons que pour des raisons tout à fait respectables, certains dirigeants de PME ne souhaitent pas donner à leur affaire une ampleur trop importante, certains limitent l'accroissement de leurs effectifs à des seuils à partir desquels ils considèrent que leurs aspirations fondamentales sont remises en question. Il va de soi que s'il est une variable sur laquelle on ne peut agir c'est bien le *panier de buts* du dirigeant. Dès lors, se pose la question de savoir comment répondre aux opportunités de croissance qui se présentent à l'entreprise ? Il semble ici que la gestion de l'emploi doive s'orienter vers des pratiques d'évitement de l'embauche permettant à la PME de poursuivre sa crois-

(24) MARTORY B., CROZET D., *Gestion des Ressources Humaines*, Fernand Nathan, Paris, 1984.

(25) MAHÉ DE BOISLANDELLE H., *op.cit.*

**Schéma 3**  
**Système d'analyse prévisionnelle dans le cadre d'une gestion**  
**stratégique de l'emploi dans les PME**



sance sans pour cela atteindre un effectif trop important. La question du recours à l'externalisation est donc envisageable dans ce cas. On pourra alors, pour des besoins ponctuels, bien définis, recourir à une main-d'œuvre d'appoint (intérimaires, salariés sous contrat à durée déterminée, travailleurs à domicile, etc.). Citons à titre d'exemple le cas de ce créateur de cheminées métalliques qui faisait réaliser la fabrication de ses produits en sous-traitance et confiait la pose chez le client à des artisans implantés dans la localité où celle-ci devait s'effectuer. Pour des besoins ponctuels, notamment lors des opérations de finissage, le chef d'entreprise faisait alors appel à un unique apprenti. Ainsi pouvait-il se consacrer pleinement et dans les meilleures conditions à la création de modèles.

De même, pour certains dirigeants, ayant créé leur affaire afin de vivre dans leur métier des relations humaines conviviales au sein d'une petite équipe de travail, mais désirant malgré tout poursuivre la croissance des performances de l'entreprise (c'est un cas très fréquent notamment chez les jeunes créateurs d'entreprise<sup>26</sup>), l'externalisation d'activité, et donc d'emplois, pourrait être conseillée.

### *Intégrer la gestion de l'emploi dans la stratégie globale de l'entreprise...*

Selon le type de stratégie adoptée lors de la montée en compétitivité, les impératifs de gestion de l'emploi et la conception même des ressources humaines au sein de l'entreprise peuvent se présenter sous des aspects nettement différenciés :

- dans les entreprises recherchant leur avantage compétitif dans les coûts plus faibles que ceux de leurs concurrents, la main-d'œuvre peut être perçue comme une contrainte, voire comme un risque, qu'il convient de maîtriser : diminuer la charge financière que constitue le personnel, accroître sa flexibilité deviennent dès lors les impératifs de la gestion de l'emploi, ce qui implique des mesures adéquates : externalisation, substitution du capital au travail, précarisation de la main-d'œuvre, etc. ;
- dans les PME qui, au contraire, fondent leur compétitivité sur la recherche d'un meilleur service à la clientèle, la main-d'œuvre devient alors une ressource qu'il conviendra de valoriser. Elle apparaît ainsi comme un élément essentiel du potentiel de compétitivité de l'entreprise. Cela se comprend d'autant mieux dans la mesure où ces firmes cherchent avant tout à favoriser l'interactivité avec leurs clients. Il importe dès lors de mettre au service de ces derniers un personnel motivé et capable de s'adapter à leurs besoins, et cela d'autant plus que ceux-ci seront complexes et changeants. Par ce moyen, l'entreprise pourra s'assurer une meilleure fidélisation de sa clientèle et réduire ainsi une part de sa vulnérabilité commerciale et de l'incertitude qu'elle engendre. Les pratiques de gestion de l'emploi devront alors obéir à un impératif de stabilisation des ressources humaines (il importe en effet d'assurer un suivi, une permanence, voire une certaine personnalisation dans les relations avec la clientèle), ainsi qu'à un impératif d'intégration (le personnel devant être suffisamment motivé au point de partager la mission de l'entreprise auprès de ses clients).

Il semble également possible d'admettre dans ce type de situation, une recherche de flexibilité du personnel (celui-ci devant s'adapter en permanence aux exigences et aux besoins de la clientèle ainsi qu'à leur évolution), mais la différence essentielle avec le cas précédent, c'est que *la flexibilité devra passer par d'autres moyens que celui de la précarisation de la main-d'œuvre*. On peut également concevoir dans ce cas d'entreprises recherchant leur compétitivité dans un meilleur service à la clientèle, des politiques d'externalisation, notamment pour des acti-

(26) Voir notre thèse p. 258-259.

vités moins maîtrisées, afin de pouvoir se consacrer en exclusivité au métier et à la mission d'excellence de la firme. Le problème sera alors de rencontrer des sous-traitants ou des prestataires de services présentant tous les critères de qualité que réclament les orientations stratégiques. On peut aussi admettre une précarisation du statut de certains personnels pour des besoins ponctuels, n'affectant pas les activités génératrices de valeur<sup>27</sup>, afin aussi, peut-être, de pouvoir assurer les conditions de stabilité des effectifs permanents. Enfin, et surtout, l'intégration d'un personnel polyvalent pourrait alors constituer un moyen d'obtenir la flexibilité des ressources humaines.

En fait, si cette exigence de flexibilité ne réclame pas les mêmes solutions selon que la firme recherche un avantage de coût ou, qu'à l'inverse, elle poursuit un objectif de compétitivité par le service, elle demeure largement contingente aux conditions d'environnement.

• *Adapter la gestion de l'emploi aux conditions d'environnement...*

En effet, quel que soit le type d'avantage compétitif recherché par la PME, son dirigeant devra tenir compte des conditions d'environnement dans lesquelles se déroule son activité. Il importe dès lors de considérer le degré d'incertitude et de contrainte introduit par les conditions de dépendance et de vulnérabilité de la firme. Cela peut conduire notamment à adapter la gestion des effectifs en fonction de la nature des relations d'échange qui lient l'entreprise à ses partenaires : cela pose tout le problème de la gestion de l'emploi dans les PME sous-traitantes.

• *Adapter la gestion de l'emploi aux conditions d'incertitude...*

La matrice illustrée dans le schéma 4 fournit diverses orientations concernant les objectifs vers lesquels devra se diriger la gestion de l'emploi en fonction, d'une part, du type de stratégie adoptée en matière de compétitivité et, d'autre part, des conditions de l'environnement.

**Schéma 4**  
**Une matrice stratégie/environnement**  
**dans le cadre d'une gestion stratégique**  
**de l'emploi dans les PME**

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES DE BASE	CARACTÉRISTIQUES DE L'ENVIRONNEMENT	
	Incertitude élevée	Incertitude faible
Avantage compétitif par les coûts	Flexibilisation par précarisation et évitement de la main-d'œuvre	Stabilisation d'un effectif réduit aux conditions précaires
Avantage compétitif par les services	Flexibilisation par l'intégration d'un personnel polyvalent	Stabilisation et intégration des ressources humaines

(27) Voir notre thèse, pp. 258-259.

A la lecture de la matrice, quatre cas de figure sont envisageables :

- *un premier cas* dans lequel la PME fonde sa compétitivité sur des coûts plus faibles que ceux de ses concurrents et évolue dans un environnement marqué par une forte incertitude liée aux conditions de dépendance et de vulnérabilité qui caractérisent sa position stratégique. Dans ce cas, la flexibilité des ressources de l'entreprise va s'ériger en impératif. En outre, la main-d'œuvre, en raison de son coût, est perçue comme une contrainte. Aussi, importera-t-il d'assurer sa flexibilité par des mesures de précarisation de l'emploi ainsi que par un évitement de capacités humaines (externalisation, augmentation de l'intensité capitaliste, etc.)<sup>28</sup>. Parmi les PME qui ont été interrogées en Languedoc-Roussillon lors de nos diverses enquêtes, les moyennes entreprises œuvrant dans le secteur de la sous-traitance électronique ou, encore, dans la métallurgie et le textile pouvaient être classées dans ce cas ;
- *un second cas*, où des PME recherchant leur compétitivité dans un avantage de coût, œuvrent dans un environnement stable caractérisé par une incertitude réduite. Dans ce cas, il importe davantage de réduire le coût de la main-d'œuvre que d'assurer sa flexibilité, aussi l'entreprise va-t-elle chercher à réduire sa masse salariale par la stabilisation d'un effectif réduit aux conditions précaires (en termes de salaires, de statut, etc.). La politique devra s'orienter alors vers le recrutement d'une main-d'œuvre peu qualifiée, acceptant des conditions précaires, caractérisées par une ambition limitée. La stabilisation porte ici davantage sur le niveau de l'effectif que sur son statut. Les conditions de travail pourront cependant engendrer des taux de rotation élevés du personnel. La stabilisation du niveau de l'effectif et la réduction de son coût pourraient par ailleurs être obtenues par une politique de substitution de capacités techniques à des capacités humaines, mais également par un recours à l'externalisation de l'emploi (sous-traitance, externalisation de services, travail à domicile, etc.), voir d'internationalisation (implantation dans des pays à main-d'œuvre bon marché). A titre d'exemple, on peut citer le cas de certaines PME du secteur textile. Mentionnons également le cas de petites écoles privées qui, recherchant davantage la diminution de leurs coûts que la qualité de leurs prestations, font appel à une main-d'œuvre précaire, caractérisée par un *turn over* élevé (étudiants et vacataires divers, etc.) ;
- *un troisième cas* caractérisant des PME qui fondent leur compétitivité sur la qualité de leurs prestations et qui évoluent dans un environnement marqué par une forte incertitude. Dans ce cas, même si cette incertitude peut être réduite par une fidélisation de la clientèle, le caractère évolutif et complexe des besoins de cette dernière nécessite une grande flexibilité des ressources humaines. Celles-ci deviennent dès lors un élément essentiel du potentiel de compétitivité. C'est, en effet, sur un personnel motivé, polyvalent et disponible que devra compter le dirigeant pour satisfaire les besoins de ses clients. La gestion de l'emploi devra alors s'orienter vers une politique de flexibilisation par l'intégration. Divers exemples nous sont donnés par de petites entreprises du secteur électronique, des S.S.C.I., ou encore par des entreprises œuvrant dans des activités très différenciées (bonneterie de luxe par exemple) ;
- *un quatrième cas*, enfin, caractérise des activités fondées sur un meilleur service et évoluant dans un environnement où l'incertitude est réduite. Là, il s'agira avant toute chose de stabiliser la main-d'œuvre, voire de rechercher son intégration. Pour illustrer ce type de situation, nous pouvons citer le cas de petits commerces de détail, certains cabinets d'experts-comptables, ou de petites entreprises agro-alimentaires différenciées sur un produit traditionnel de qualité.

(28) REIX R., *La Flexibilité de l'entreprise*, éditions Cujas, 1979, p. 99.



• *Adapter la gestion de l'emploi à la nature des relations d'échange : le cas particulier des PME sous-traitantes...*

Enfin, la gestion de l'emploi devra être adaptée aux conditions dans lesquelles se réalisent les échanges avec les partenaires, et notamment avec les donneurs d'ordre dans le cas de firmes sous-traitantes, qu'il s'agisse de sous-traitance de production ou bien de services. Deux cas sont dès lors envisageables : une situation de dépendance envers un donneur d'ordre qui recherche dans la relation des avantages de coût ou de flexibilité et tente de rejeter sur la PME une part de ses contraintes ; une situation que l'on pourrait qualifier d'interdépendance, dans laquelle le client cherche davantage à favoriser un partenariat fondé sur la recherche commune de qualité.

— *Gérer l'emploi en situation de dépendance...*

Dans un tel cas, la PME aura intérêt à son tour à rejeter une part de l'incertitude introduite par sa situation de dépendance sur d'autres entreprises par un recours à l'externalisation, ou bien en flexibilisant sa main-d'œuvre par la précarisation de son statut.

— *Gérer l'emploi en situation d'interdépendance...*

Ce type de relation peut caractériser une sous-traitance de spécialité où le donneur d'ordre recherche essentiellement dans ses sous-traitants la qualité des prestations fournies. Mais surtout, il peut s'agir de relation caractérisant un partenariat d'entreprises. Dès lors, la gestion de l'emploi devra s'orienter vers une politique d'intégration du personnel.

En dernière analyse, l'emploi apparaît bien comme une variable stratégique pour les firmes de petite et moyenne dimension et les décisions qui seront prises concernant l'engagement de ressources humaines exigent de la part de leur dirigeant la même attention que celle accordée à l'acquisition de ressources techniques ou financières : tout nous porte à penser que c'est en considérant l'engagement de ressources humaines comme un investissement stratégique que l'on peut réaliser une gestion efficiente des effectifs dans les PME.

A ce propos, les conclusions de nos recherches laissent entrevoir deux scénarios qui, loin de s'opposer, sembleraient au contraire se juxtaposer :

- *selon une première vision pessimiste*, on assisterait à une aggravation du phénomène de segmentation du marché du travail : l'augmentation du nombre de PME dans l'économie aurait ainsi pour conséquence un rapport salarial à plusieurs vitesses. Autour d'une population au travail stabilisée dans des grandes organisations, graviteraient un ensemble de salariés aux conditions précaires : personnel sous contrat à durée déterminée, intérimaires, travailleurs à domicile, mais aussi, employés de firmes sous-traitantes ou prestataires de services. Ce scénario se rapprocherait fort de la situation japonaise, où coexistent un système d'emploi à vie, stabilisé dans les grands groupes industriels et un système d'emplois très précaires dans des PME sous-traitantes. En d'autres termes, l'éclatement du tissu productif en firmes de plus en plus petites, conduirait à l'éclatement des statuts ;
- *dans une perspective plus optimiste*, voire peut-être quelque peu idéaliste, l'évolution tendrait vers une nouvelle forme de rapport salarial caractérisé par la convivialité des relations de travail. Dans de petites structures conviviales, œuvrerait un personnel motivé et polyvalent auquel serait offert un élargissement des responsabilités. On retrouve ici le modèle de l'"*ouvrier proudhonien*" décrit par R. BOYER<sup>29</sup>. Ce modèle de petites entreprises flexibles se rapprocherait ainsi des

(29) BOYER R., *La Flexibilité du travail en Europe*, éditions La Découverte, Paris, 1986, pp. 237-283.

observations faites par divers économistes ; on peut citer à ce propos les constatations faites par M. PIORE et C. SABEL sur la situation italienne<sup>30</sup>. Enfin, ce type de petites structures flexibles s'apparenterait au modèle d'«*entreprises de troisième type*», idéalisé par G. ARCHIER et H. SERIEYX<sup>31</sup>, dans lesquelles la performance serait recherchée dans l'adhésion du personnel aux objectifs de qualité et dans une capacité d'adaptation accrue de sa part ; on rejoindrait ici les observations de T. PETERS et R. WATERMAN<sup>32</sup>.

En réalité, au-delà de ces deux scénarios extrêmes, on risque fort d'assister à une imbrication des situations. On peut, en effet, très bien concevoir, d'après nos propres observations en Languedoc-Roussillon, une coexistence entre d'une part des PME vulnérables, dépendantes, recherchant leur compétitivité, voire leur survie, dans des coûts de main-d'œuvre les plus bas possibles, adoptant des politiques de flexibilisation du personnel par la précarisation de son statut, ou son externalisation et, d'autre part, des PME plus protégées, notamment par une différenciation des produits ou une fidélisation de la clientèle, recherchant la stabilisation et l'intégration de leurs ressources humaines au sein d'une petite structure conviviale.

Au total, si elle fournit une approche nouvelle des processus qui régissent l'allocation des ressources humaines, la problématique de la gestion des effectifs dans les PME ouvre la voie à une réflexion sur la gestion sociale et les conditions de travail offertes par ces firmes qui sont appelées à devenir un lieu de travail qui tend désormais à occuper une place prépondérante dans la plupart des économies occidentales. Ainsi, par la richesse et la variété des interrogations qu'elles ne laissent pas de susciter, les PME et leur gestion des ressources humaines offrent aujourd'hui un terrain de recherche encore insuffisamment exploré, mais d'une fécondité extrêmement prometteuse.

### ■ *La mercatique de la petite entreprise*

D'après une communication au «*Colloque de marketing*» de Bilbao (Espagne) de M. MARCHESNAY, Professeur de Sciences de Gestion à l'université de Montpellier, avril 1989.

L'étude repose sur l'observation de trente-sept entreprises de trois régions différentes de France.

Les PME et TPE utilisent des méthodes spécifiques pour étudier leur marché et développer une action commerciale ; ceci est dû à leurs caractéristiques particulières à savoir :

- une direction très personnalisée ;
- un environnement très influent ;
- des activités spécialisées (*cf.* le deuxième point de cette étude).

(30) PIORE M., SABEL C., *The second industrial divide*, Basic Books, New York, 1984.

(31) ARCHIER G., SERIEYX H., *L'Entreprise de troisième type*, Le Seuil, Paris, 1984.

(32) PETERS T., WATERMAN R., *Le Prix de l'excellence*, Interéditions, Paris, 1983.

Il ressort de l'étude les remarques suivantes.

“*En premier lieu*, les observations de terrain rejoignent les idées reçues sur la petite entreprise :

- l'importance du rôle du dirigeant dans l'élaboration et la mise en œuvre de la politique commerciale — comme pour les autres décisions ;
- l'importance de la nature de l'industrie et du type d'activité (maturité, sophistication technologique, poids des services) ;
- l'importance des problèmes de vulnérabilité et de dépendance qui doivent être dissociés ;
- l'importance de la délimitation de l'activité dans des frontières telles qu'elle satisfasse un besoin précis, exprimé directement par le client ;
- l'importance, enfin, du client. La petite entreprise a une clientèle, pas un marché. C'est la clientèle qui délimite ce marché. La concurrence est mal connue et la clientèle se manifeste souvent spontanément, du fait de la “qualité”, de la notoriété supposée de l'entreprise, sans que les causes en soient systématiquement inventoriées.

La conséquence majeure est la faillite du “*plan de marchéage*” (*marketing mix*) dans la petite entreprise. Mais il faut se garder de tout jugement normatif : en particulier, la petite entreprise a-t-elle besoin de publicité, de politique promotionnelle ? A-t-elle besoin d'une organisation commerciale très structurée, qui lui ferait perdre une partie de sa flexibilité ? Il semble surtout que le problème se pose lorsque l'entreprise veut passer à une dimension supérieure de son marché, soit parce qu'elle y est contrainte, soit parce que son ou ses dirigeants le souhaitent. A ce moment, l'absence d'une stratégie mercatique se fait cruellement sentir, et les atouts de la petite taille se muent en handicap.

*En second lieu*, des différences sont néanmoins perceptibles entre ces entreprises :

- le profil du dirigeant devrait jouer un rôle important dans l'attitude face à la décision commerciale. La plupart sont apparus “technocentrés” : il convient de se demander s'il s'agit d'un hasard (le choix des entreprises dans des zones déterminées) ou d'une nécessité (bien maîtriser le métier). Il est remarquable de constater que peu ont su définir leur mission, opposée à leur métier. L'avènement d'une nouvelle génération d'entrepreneurs, davantage rompue aux méthodes modernes de gestion, va-t-elle modifier cette vision ?
- les attitudes devraient se différencier en fonction de la nature, de l'activité et de l'environnement. Il serait intéressant d'approfondir le rôle de la densité du tissu productif régional sur le comportement mercatique de l'entreprise. Les observations que nous avons faites sur ce sujet ne laissent pas d'être superficielles... De même, il conviendrait de mieux repérer, sans doute par des études cliniques, les éléments de vulnérabilité, de dépendance et d'agressivité *effectifs*, et de les comparer à ce qui est *perçu* par le propriétaire-dirigeant. Il serait également intéressant d'inventorier son processus de prise de décision, son attitude face au risque, etc.

Sur le plan de l'aide à la gestion de ces petites et toutes petites entreprises, la nécessité d'une démarche mercatique appropriée se fait sentir. Il ne suffit pas de s'offusquer de l'absence d'une démarche conforme aux enseignements des manuels, mais il faut encore se demander pourquoi la démarche est différente, et, finalement, si elle n'est pas largement adaptée aux besoins des entreprises de petite dimension qui ne souhaitent pas dépasser un certain seuil. Si tel était le cas, cela soulèverait d'importantes questions sur la formation du dirigeant de toute petite entreprise, comme sur les activités de conseil à ces entreprises.”

## ■ *PME et communication*

### **Document : Les PME communiquent-elles ?**

Article de Franck ROSENTHAL qui prépare un doctorat de troisième cycle à l'Institut européen des affaires, extrait de *Médias Pouvoir*<sup>33</sup>, numéro 17, janvier/février/mars 1990.

### **Démarche et situation des PME en matière de communication**

Est-il nécessaire pour une PME de communiquer ? La réponse est difficile car tout dépend du produit, de la marque et du secteur dans lesquels elle se situe, mais aussi de la concurrence existante et des budgets pouvant permettre une expression adaptée aux objectifs de marketing de la PME. Toutefois, Christian Regouby, PDG de *Concept Groupe* explique que la démarche de communication est nécessaire pour survivre, vitale pour les PME, qui ont besoin, en raison de la polyvalence de leurs dirigeants, de fixer un véritable point de référence. Pourquoi ? Parce que Regouby, un des grands spécialistes français de la communication globale, part d'un principe de base clair : dans une entreprise tout communique. Chaque expression de communication doit être considérée comme un élément vital de l'identité et de la personnalité de l'entreprise. Le dirigeant de PME, lorsqu'il est convaincu de l'importance de communiquer, va devoir seul ou avec un partenaire (agences, consultants) définir les priorités en terme de communication. Travailler chantier par chantier dans un esprit de cohérence, tel est le premier objectif de communication. Ainsi, *Gestetner*, qui opère dans l'informatique et les copieurs, a commencé par son identité (logotype et déclinaisons, véhicule, papier à lettre, packaging...). Puis tour à tour l'édition, le recrutement, le sponsoring (création du désormais réputé Trophée de Golf *Gestetner*), puis la convention annuelle des 500 vendeurs, la stimulation et la publicité classique. Le tout réparti sur quatre ans. Quel travail ! Après avoir défini les objectifs et le style de communication, il faut trouver l'adéquation ou l'optimisation entre les outils nécessaires pour atteindre ces objectifs et les ressources financières pouvant être mises à la disposition de la communication.

Combien faut-il dépenser pour une PME pour réaliser une communication efficace ?

### **La communication d'une PME : portrait type**

En septembre 88, un sondage "*Tertiel-Ipsos*", effectué auprès d'un échantillon représentatif de 300 dirigeants d'entreprises de 50 à 500 salariés, donne des éléments de réponse. Ils sont 34 % à consacrer moins de 0,5 % de leur chiffre d'affaires à leur budget annuel global de communication. Ils sont encore 34 % à consacrer entre 0,5 et 1,5 % de leur chiffre d'affaires à la communication. Seuls 11 % d'entre eux dégagent plus de 3 % de leur chiffre d'affaires. Les budgets sont insuffisants, certes, mais vont-ils augmenter ? Heureusement, oui. Dans les trois prochaines années, ils sont 49 % à déclarer que leur budget de communication devrait augmenter plus que leur chiffre d'affaires et 42 % au même rythme, seuls 6 % pensent qu'il augmentera moins.

Les PME qui ont souvent des problèmes à investir en France ne sont que 41 % à avoir déjà mené une action de communication hors de France. La perspective de l'ouverture du grand marché européen, le 1<sup>er</sup> janvier 1993, semble relativement sans effet en ce qui concerne une augmentation des budgets. En revanche, 62 % pensent à un effet incitatif en faveur des actions de communication hors de notre territoire.

(33) *Bayard Presse*, 41 rue François-1<sup>er</sup>, 75008 Paris.

Quels sont les objectifs prioritaires développés lors des actions de communication effectuées par les PME ? Pour 68 %, ce sont la notoriété et l'image de l'entreprise auprès de ses interlocuteurs professionnels et pour 67 %, la cohésion interne et les relations dans l'entreprise. Seuls 35 % pensent à la notoriété et à l'image auprès du grand public, 19 % aux relations avec les fournisseurs et seulement 6 % aux actionnaires extérieurs ou la maison-mère. Logique, puisque la plupart des PME ont une structure capitalistique familiale.

Quelles sont les techniques d'expression utilisées par les PME ?

Contradiction budgétaire entre les 62 % qui sont favorables à la communication institutionnelle et les 65 % qui consacrent moins de 5 % de leur budget de communication externe à sa pratique.

Dans le classement des moyens de communication utilisés, la publicité dans les médias est largement en tête puisque 74 % des PME déclarent l'avoir pratiquée au cours des trois dernières années. Les relations publiques et le marketing direct-promotion sont à égalité avec 62 % de PME pratiquantes. Le sponsoring-mécénat n'est utilisé que par 32 % d'entre elles. Une tendance intéressante à noter, dans les trois prochaines années, le marketing direct et les relations publiques devraient rejoindre en terme d'utilisation la publicité dans les grands médias.

### Qui travaille sur la communication des PME ?

Les PME ne disposent pas des budgets de communication suffisants pour avoir une expression cohérente et une image forte, la faible pratique de la communication institutionnelle est révélatrice. Mais, de quelles structures sont-elles dotées pour leur communication ? Seules 20 % d'entre elles disposent d'un service spécifiquement consacré à la communication. Le principal décisionnaire est donc le dirigeant de la PME. Reste à savoir son degré d'implication et le temps consacré à cette activité. La réponse : faible. 28 % d'entre eux apparaissent personnellement souvent ou de temps en temps dans une publicité ou une action de communication de leur entreprise. Ils sont proches de la moitié (46 %), les irréductibles qui déclarent jamais. La majorité (55 %) consacre moins de trois heures hebdomadaires à leur communication. Leurs partenaires externes, alors ? 30 % déclarent ne pas en compter. 22 % en ont un. 20 % en annoncent deux. 28 % en ont trois ou plus.

Encore faut-il trouver des partenaires ou agences adaptés et sachant traiter la communication des PME et ses particularités. Sur le marché parisien, qui représente plus de 80 % des investissements nationaux, elles sont rares, très rares. Signalons tout de même le cas intéressant de deux des plus performantes : *Business* et *Lave Plus Blanc*. *Business* propose un système de monomédia aux PME. L'accès au média télévision. La base du raisonnement : ce qui manque le plus aux PME, c'est la notoriété. Le média pour acquérir rapidement cette notoriété est la télévision ; toutefois une contrainte, le faible budget de ces PME. Thierry Ardisson, animateur-producteur sur *Antenne 2* et fondateur de *Business*, popularise alors la démarche du 8 secondes. Selon lui, l'intérêt des 8 secondes créatifs est :

1. des coûts de production beaucoup plus faibles ;
2. possibilité de décliner une idée en plusieurs films ;
3. multiplication des passages. *Business* privilégie les audiences stables, surtout le week-end ;
4. lassitude moins forte.

Ce système est discutable. Il privilégie la notoriété et délaisse l'image. Il oublie certains médias qui peuvent être tout aussi efficaces comme la presse et l'affichage. Toutefois, il a offert à ses utilisateurs quelques grandes réussites. Un exemple ? *Chaussée*

*aux Moines*. Inconnu, il y a cinq ans, ce fromage était vendu dans l'Ouest et fabriqué par une petite laiterie : *Célia*. Un film fait alors apparaître un moine bedonnant tenant un fromage. Le moine déclare : "Moi, je connais un fromage moelleux généreux". Ses frères répondent "Amène !". *Chaussée aux Moines* est enfin psalmodié sur un air liturgique. N'oublions jamais que la finalité de la pub est de faire vendre. Objectif atteint. Le fromage est leader sur son segment devant *Babybel* avec 5 000 tonnes vendues en 1988.

La démarche de *Lave Plus Blanc* est tout à fait différente. Sylvain Canet, directeur de la création l'expose ainsi. Le but est d'appliquer la technique des grandes agences aux petits budgets. Canet ne cesse d'affirmer que petit budget n'implique pas petite communication. Son agence se concentre sur les PME, en affirmant qu'elles sont en situation de sous-développement publicitaire et pourtant qu'elles ne sont pas à l'abri de la concurrence.

Toute la stratégie de *Lave Plus Blanc* sur les budgets traités tient en trois mots : détermination, caractère et puissance. Cette stratégie s'exprime très bien sur le cas de *Sybel Informatique*.

### **Sybel Informatique : une PME se lance dans l'industrialisation du software**

1982 : création de *Sybel Informatique* avec une spécialité : concevoir des logiciels sur Micro *IBM PC* et compatibles. La détermination consiste à dresser un constat et à déterminer les données commerciales et marketing. Le marché des logiciels de gestion est encombré : plus de 700 logiciels de comptabilité. *Sybel* dispose d'une gamme complète et de produits innovants et de qualité. Ses autres atouts : plus de 200 distributeurs, une agence commerciale, une volonté d'être leader, des dirigeants issus de grandes écoles. Un handicap : une présence publicitaire quasiment nulle. Avant d'entamer toute action de communication, *Lave Plus Blanc* va entreprendre six mois de recherches et d'études pour déterminer les cibles. Qui prescrit ? Qui décide ? Qui achète ? Sylvain Canet explique : "Sybel fait environ 40 millions de francs de chiffre d'affaires. Notre budget, tout compris, est de 1,8 million. Nous n'avons pas les moyens d'investir dans des études très coûteuses. Nous avons organisé un déjeuner auquel nous avons invité vingt trésoriers et comptables pour recueillir de l'information". Cela nous amène au caractère, il s'agissait d'être rassurant en faisant passer autant une vérité produit qu'une vérité annonceur. Autrement dit, communiquer sur les produits en valorisant l'image de la société. Générer une image de haute technologie par une annonce rigoureuse, démonstrative et explicative. Une nécessité : exprimer un concept fort, dans une période déterminée, courte, au moment de l'achat. La cible est pointue. Pour les PME qui ont un effectif inférieur à cinquante personnes, les décisionnaires sont les présidents ou directeurs généraux et les prescripteurs, les comptables et experts-comptables. Dans le cas contraire, les directeurs financiers sont décisionnaires et les directeurs informatiques prescripteurs.

Reste à trouver une expression puissante. Le média retenu est la presse informatique et économique en double page en noir et blanc. Cette annonce offre une rupture avec les codes visuels classiques de l'informatique. Pas de disquette, ni d'ordinateur sur l'annonce. Sur la page de gauche, un langage de leader. "Nous n'avons pas le droit de dire que ce logiciel de comptabilité est le meilleur. Vous si." Sur la page de droite, toutes les possibilités du logiciel en tableaux. Avantages : des coûts de production minimum pour avoir une présence média maximum en fonction du budget. Un code visuel destiné à durer longtemps en vue d'être décliné, notamment sur d'autres logiciels. Une mise en page rigoureuse, informative, un langage parfaitement adapté aux cibles, un lecteur interpellé et pris à témoin, un renvoi vers un numéro de téléphone pour obtenir le catalogue et la liste des revendeurs, tels sont les ingrédients d'une... si belle réussite.

Une augmentation des ventes de 30 %, cinq nouvelles ouvertures d'agence, un nombre de distributeurs qui s'envole et atteint 270, une reconnaissance et une attribution positives, en résumé une image installée.

## Les PME et les médias : une solution commune : l'inventivité

Être inventif, soit dans l'expression, soit dans le choix d'un support inédit ou encore peu utilisé est le moyen le plus efficace pour pallier un manque de moyens financiers.

### Des stratégies efficaces d'utilisation des médias grands publics

Commençons par la presse. *Le Défi* regroupe tous les professionnels de la mode (textiles, habillement, couture). Un objectif : trouver le point de départ d'une campagne plus générale sur l'industrie du textile. Une idée qui revient à l'agence *Futurs*, devenue *Équateur* : sortir un quotidien en tissu. Le choix se porte rapidement sur *Libération*. Le 8 octobre 1986, *Libération* est imprimé en tissu. Pas entièrement, mais sur un nombre suffisant de pages pour que l'illusion soit parfaite. Pour des raisons techniques, *Libération* tissu sortira à Paris, Toulouse, Lyon et Lille. Le coût ? Deux millions et demi de francs. Incluant en grande partie les frais de fabrication, le droit d'asile, les frais spéciaux de distribution, l'animation des 3 300 points de vente dans les quatre villes. Le coup ? Énorme, un succès sans précédent, tous les journaux télévisés le traitent, une prouesse technique qui améliore sensiblement l'image des commanditaires.

En télévision, même si l'accès est dorénavant plus difficile qu'il y a deux ans, il existe des solutions originales. *SKC*, filiale d'un groupe coréen, a un budget de deux millions de francs pour promouvoir ses cassettes vidéo. La stratégie de l'agence *Dufresne et Corrigan*, en dehors du 8 secondes, est de se concentrer uniquement sur le dernier spot du dernier écran précédant immédiatement un grand film susceptible d'être enregistré. Avec cet emplacement, la "pub" a des chances d'être enregistrée et donc revue par les utilisateurs de cassettes. Le plan média : 40 passages pour trois films de 8 secondes concentrés sur une période d'un mois. Chaque film débute par un carton "*Attention, dernière pub avant le film*". Difficile pour une publicité classique d'être plus en phase avec l'utilisation du produit.

La technique du partenariat offre aux PME de multiples possibilités d'accès à la télévision. Une réussite exemplaire : *Interflora* qui, en 1987, sous l'impulsion de l'agence *Communication et Programme* a obtenu pour cinq millions l'équivalent de dix fois plus en passages télé. Soulignons tout de même que le bouquet de fleurs est valorisant et facile à intégrer. Toutefois, les objectifs d'*Interflora* sont de banaliser toutes les occasions, de démontrer que le prix n'est pas trop élevé, que le bouquet envoyé correspond au bouquet reçu et qu'il existe des produits type. Tous ces objectifs sont atteints par des passages dans 37 "*Sacrée soirée*", 9 "*Juste Prix*", 169 "*Direct*" et des émissions spéciales de Sabatier (Saint-Valentin, Fêtes des Mères, Noël...). Augmentation des ventes de 25 %, bonne stimulation du réseau sont les principaux résultats. D'autres exemples d'utilisations réussies de la télévision ? *Wasa*, *Maître Prunille*, *Cachous Lajaunie*, *Catavana*.

L'affichage, média créatif, est un terrain d'expression privilégié pour les PME. Le *Moule à Gâteau* (40 millions de francs de chiffre d'affaires en 1987) a constitué, fin 86, des gâteaux géants sur deux affiches aux Champs-Élysées. L'opération a coûté 15 000 francs et *TF1* et *Canal Plus* sont venus filmer. Dans le même registre, *Maiffret*, un chocolatier, a reconstitué une boutique avec dégustation de chocolats sur un panneau à la Porte Maillot à Paris.

Le média cinéma offre également de réelles opportunités. La stratégie de *Chevignon* est exemplaire. Elle permet une adéquation parfaite entre la cible des produits (blousons de cuir style aviateurs américains) et celle du public en salles. Le PDG de *Chevi-*

gnon a lui-même créé deux films destinés au cinéma, en travaillant avec une société de production. Il a parrainé, en septembre 1988, un festival de films classiques américains dans le cadre d'une campagne "American Fifties" avec une animation aux *Galeries Lafayette*, cela pour un coût de 400 000 francs. Ces actions forment un peu plus la légende de cette marque dirigée par Guy Azoulay, 33 ans, qui a une implication totale et complète sur la communication de son entreprise.

### **Une utilisation remarquable du sponsoring : Jet Services**

Cette société, qui exerce dans le domaine du transport express de fret par air, a investi les deux tiers de son budget de communication annuel, soit six millions de francs dans le sponsoring d'un bateau. De plus, Roger Caille, le PDG de *Jet Services* a misé sur la continuité. Au départ, il s'intéresse à la voile, non pas par passion personnelle, mais parce que le rapport investissements/retombées médiatiques lui semble exceptionnel. Les résultats ? Inconnu au début des années 80, le taux de notoriété approche en 1988 50 % selon une étude *Sofres*. Le chiffre d'affaires passe de 100 à 750 millions de francs entre 1980 et 1988. L'utilité ? Le bateau sert à ouvrir les portes des décideurs économiques, démarchés quotidiennement par une équipe de 40 commerciaux. En effet, lorsqu'un prospect parle spontanément du bateau, cela facilite la prise de rendez-vous.

### **Une formule pour innover en communication : l'utilisation des "nouveaux médias"**

Les nouveaux médias sont à la fois des extensions de médias existants (pour l'affichage, les deux roues, les taxis, les bureaux de poste) ou bien la création de nouveaux supports publicitaires (la télécarte, les chèques, les vidéomailings, les gâteaux, le sol, les parfums).

Ces supports sont souvent attrayants. Ils ont une bonne acceptabilité du public, 94 % des clients de la *Lyonnaise de Banque* apprécient la pub sur les chéquiers. Ils offrent un nombre de contacts importants, les écrans vidéo installés le long des files d'attente des remontées mécaniques voient passer plus de deux millions de skieurs. Les prix sont compétitifs. Le réseaux parisien de péniches, très discuté, commercialisait 96 faces pour 650 000 francs pour sept jours avec un potentiel de 900 000 contacts. La faisabilité est souvent excellente. La créativité, l'impact et l'originalité sont indéniables et amèneront de plus en plus de PME à utiliser ces médias.

### **La pratique de la communication globale par les PME : une réussite : Carnac**

Inauguré en 1979, le centre de thalassothérapie de Carnac réalise dix ans plus tard un chiffre d'affaires de 23 millions de francs, emploie 80 permanents dont 60 soignants et offre une capacité de 350 curistes par jour. Pour sa communication, Carnac a choisi *Concept Groupe* avec, comme double objectif, de positionner le centre dans un créneau moyenne gamme supérieure et d'affirmer sa vocation médicale. L'intervention de *Concept Groupe* pour un budget de six millions sur trois ans se situe sur plusieurs terrains :

- *communication d'identité* : création d'un logotype et d'un système d'identité visuelle, mise au point d'accessoires pour curistes ;
- *communication publicitaire* : lancement d'une campagne publicitaire dans la presse magazine grand public déclinée sur trois thèmes différents ;
- *communication terrain* : création d'un package édition (brochures thalasso, passeport énergie...) ;
- *communication socio-relationnelle* : mise en place d'un service de presse, organisation d'événements (10<sup>e</sup> anniversaire), création d'un journal interne.

Les dirigeants de PME ont pris conscience de l'utilité d'une communication performante dans le management de leurs entreprises. Les moyens sont encore faibles. Les structures ne sont pas totalement en place. Les médias, dans leur ensemble, offrent



de réelles opportunités. En revanche, seules quelques agences sont réellement performantes dans le traitement de la communication des PME qui nécessite toujours plus de "culot", d'intelligence, de différence et de pertinence.

## 2. Sous-traitance/impartition

- Qu'est-ce que la sous-traitance ?
- Les raisons de l'impartition.

La sous-traitance est née avec le développement du capitalisme industriel. C'est une situation fluctuante : elle tend à disparaître dans les secteurs protégés et vieillissants où les donneurs d'ordres sont à la recherche d'activités nouvelles ; au contraire, elle apparaît dans les secteurs en développement où, par manque de capitaux ou de certitude, les entreprises doivent faire appel à des contributions extérieures. Elle existe également souvent dans les secteurs en concurrence où, pour réduire les coûts, les entreprises doivent décentraliser certaines fonctions.

Dans une situation de sous-traitance, une entreprise, au lieu de fabriquer elle-même certains composants dont elle a besoin, les fait réaliser par une autre entreprise qui devient son sous-traitant. Il existe un rapport de domination entre le donneur d'ordres et le sous-traitant, alors que, dans la relation d'impartition, il y a partages d'activités inter-entreprises correspondant à des relations de coopération. L'impartition peut ainsi prendre plusieurs formes (cf. tome 2, chapitre 6).

La sous-traitance peut revêtir deux formes :

- *la sous-traitance de spécialité* : le donneur d'ordres s'adresse, pour certaines activités, à un sous-traitant considéré comme spécialiste de ces activités, parce qu'il dispose d'équipements spécifiques, et/ou d'un personnel très qualifié ;
- *la sous-traitance de capacité* afin de pallier, pour le donneur d'ordres, une insuffisance de capacité de production. Les raisons peuvent en être diverses : variations saisonnières ou conjoncturelles de la demande, existence de goulots d'étranglement dans le processus de production ou décision délibérée du donneur d'ordres qui, pour des raisons stratégiques, ne souhaite pas augmenter sa capacité de production.

### ■ *Qu'est-ce que la sous-traitance ?*

#### Document

Article de Serge PEYRET, Conseil d'entreprise en accords industriels, paru dans *Humanisme et Entreprise*, n° 170, août 1988 (extraits).

## Introduction

Longtemps tenue pour suspecte, sinon tout à fait inavouable, la pratique de la *sous-traitance* fait en France, depuis une vingtaine d'années, une progression remarquable dans tous les secteurs de l'activité économique.

Dès 1953 déjà, un décret administratif lui avait reconnu droit de cité dans le domaine des marchés publics où, du moins officiellement, elle était auparavant interdite. Et dès 1959, on la voit tenter de s'organiser dans le secteur industriel avec l'apparition d'une éphémère vague de "Bourses de sous-traitance" dont quelques-unes survivent encore à ce jour.

Mais il faudra attendre la fin de la décennie suivante pour qu'elle prenne son essor dans le secteur des services (grâce à l'extension en 1966 de la TVA à l'ensemble de ce secteur, en remplacement de l'ancienne "TPS" qui freinait son développement), — pour que les milieux patronaux prennent conscience des avantages qu'elle présente comme moyen de spécialisation fonctionnelle des entreprises, comme régulateur des fluctuations conjoncturelles du marché, comme antidote aux effets néfastes de la concentration ou de l'intégration économique<sup>34</sup>, — pour que les pouvoirs publics découvrent en elle un facteur possible de la promotion des petites et moyennes entreprises, de la modernisation des structures économiques du pays, de l'aménagement du territoire<sup>35</sup>...

Dès lors, la sous-traitance va non seulement acquérir droit de cité dans l'économie française mais encore s'y développer de façon continue, sinon toujours sans conflits ni difficultés, ainsi qu'en témoignent, entre autres faits significatifs ou révélateurs :

- la création en décembre 1969, auprès du Secrétariat d'État chargé de la moyenne et petite industrie, d'un "Groupe interministériel de promotion de la sous-traitance" dont les travaux devaient aboutir en mars 1973 à un assouplissement considérable de la réglementation du recours à la sous-traitance dans les marchés publics ;
- la naissance en 1971 du Centre National de la Sous-Traitance (CENAST) et, la même année, l'ouverture à Nancy, à l'initiative de la Bourse de sous-traitance de cette ville, du premier salon international de la sous-traitance dénommé MIDEST (Marché International pour la Diffusion Européenne de la Sous-Traitance) ;
- la proposition en avril 1973 par le Conseil économique et social d'un ensemble de mesures tendant à régulariser le développement de la sous-traitance, en particulier dans l'industrie, et à faciliter l'aménagement des relations entre donneurs d'ordres et sous-traitants ;
- la promulgation, le 31 décembre 1975, d'une loi visant à assurer la protection financière des sous-traitants susceptibles d'en appeler au maître d'ouvrage ou au client initial avec qui a traité leur donneur d'ordres, en cas de liquidation ou de règlement judiciaire de celui-ci ;
- l'institution fin 1977, sous le nom de Commission Technique de la Sous-Traitance (CTST), d'un comité interprofessionnel paritaire représentatif au plan national de l'ensemble des partenaires publics et privés concernés par la sous-traitance, en vue de faciliter l'accès des sous-traitants à une plus grande stabilité économi-

(34) Cf. notamment les Recommandations pour développer et renforcer les activités de sous-traitance de l'Union des industries de la Communauté européenne (UNICE), publiées par *Le Patronat français* en décembre 1965, et l'article "Pour une sous-traitance productive", paru dans le supplément de juin 1967 des *Industries mécaniques*.

(35) Significatif à cet égard est ce passage du V<sup>e</sup> Plan (Annexes) : "En ce qui concerne plus spécialement le développement de la sous-traitance, dans lequel il semble que réside l'avenir d'un grand nombre de petites et moyennes entreprises, le réseau d'organismes constitué en vue de rapprocher donneurs d'ordres et sous-traitants sera développé..."

que et à une meilleure sécurité juridique dans leurs rapports avec les donneurs d'ordres ;

- *la multiplication* des salons, forums et autres manifestations commerciales regroupant donneurs d'ordres et sous-traitants à l'échelon local, national ou international et l'accroissement continu de leur audience, dont témoigne significativement le cas du MIDEEST qui, parti de 1 800 visiteurs pour 140 exposants en 1971, d'année en année est progressivement parvenu depuis 1984 à franchir le cap des 2 000 exposants et des 45 000 visiteurs.

(...) La sous-traitance reste encore en France aujourd'hui une notion malaisée à définir, une réalité économique difficile à appréhender, un phénomène ambigu...

Cette ambiguïté ne tirerait guère à conséquence s'il ne s'agissait que d'une banale question de terminologie sans intérêt d'ordre pratique mais, en l'occurrence, l'enjeu est grave pour au moins trois raisons.

- *D'une part*, à l'approche de l'ouverture du grand marché européen fin 1992, il serait bon que les entreprises françaises, tant donneuses d'ordres que sous-traitantes, prennent conscience de la nécessité de parler un langage commun avec leurs homologues étrangères et, pour ce faire, qu'elles normalisent leur vocabulaire de telle manière qu'on sache exactement où passe la frontière entre la sous-traitance et les autres formes de relations susceptibles de lier entre eux des agents économiques coopérant à la production de biens ou de services.

- *D'autre part*, il n'est pas sain que, dans la pratique courante des affaires aussi bien que dans les colloques savants entre spécialistes, querelles de sourds et situations de blocage puissent naître de ce que, en toute bonne foi le plus souvent, chacun puisse donner un contenu différent au même concept.

- *Enfin*, la rigueur d'une définition aussi objective que possible est indispensable aux tribunaux pour distinguer la situation d'un sous-traitant véritable de celle des autres catégories d'opérateurs économiques, particulièrement lorsque l'absence des critères mis en œuvre par la loi du 31 décembre 1975 interdit aux entreprises l'accès aux protections instituées par cette loi.

C'est pourquoi nous croyons faire œuvre utile en proposant, à partir de l'expérience acquise durant une quinzaine d'années de pratique de la sous-traitance en tant que responsable des approvisionnements d'une entreprise métallurgique, puis au cours d'une douzaine d'années de réflexions sur cette forme de coopération inter-entreprises en tant que conseil en accords industriels, l'esquisse d'une réponse éventuelle aux problèmes de définition qu'elle soulève.

## Un concept équivoque, une réalité malaisée à saisir

### Une notion ambivalente

Le terme lui-même est ambigu, indépendamment de la connotation dépréciative du préfixe *sous-* qu'il comporte, dans la mesure où le verbe *traiter* d'où il dérive évoque aussi bien l'action de *négocier* (ici : en sous-main) *le règlement d'une affaire* que celle d'exécuter le *traitement* de l'opération à laquelle elle a trait. Et de surcroît, il présente un caractère réversible étant donné que, dans l'une et l'autre de ses deux acceptions possibles, il peut indifféremment s'entendre soit au sens du mouvement par lequel le donneur d'ordres recourt à un sous-traitant — on parlera alors de *sous-traitance confiée* ou encore d'*impartition*, suivant la formule proposée par P.-Y. BARREYRE<sup>36</sup> —, soit au sens de l'activité de sous-traitant pour le compte du donneur d'ordres — on parlera dans ce sens de *sous-traitance reçue, de travail en sous-traitance*.

(36) Pierre-Yves BARREYRE, *L'impartition, politique pour une entreprise compétitive*, Hachette, 1968.

### Une profusion de formes hétérogènes

Pour ce qui est des modes d'application les plus fréquemment pratiqués de la sous-traitance, c'est l'hétérogénéité de leurs caractères spécifiques qui frappe le plus. A première vue, en effet, il ne semble pas y avoir grand chose de commun entre :

- *la sous-traitance de marché*, où le titulaire d'une commande ou d'un marché négocié avec un client donné pour la réalisation d'un ouvrage ou d'un service, ou par la fabrication d'un produit, fait appel à un tiers, dans le cadre d'une relation juridiquement indépendante de la commande ou du marché d'origine, pour l'exécution de tout ou partie de la réalisation ou de la fabrication en cause ;
- *la sous-traitance industrielle*, où le responsable de la réalisation d'un bien ou d'un service déterminé confie à un partenaire indépendant de lui-même l'exécution de tout ou partie des opérations de conception, d'élaboration, de mise en œuvre, etc., constitutives du cycle de production et/ou de maintenance du bien ou du service en cause, de telle manière que cet exécutant soit tenu de se conformer aux directives ou aux spécifications techniques arrêtées en dernier ressort par son donneur d'ordres ;
- *la sous-traitance générale* où c'est aussi à un exécutant extérieur que l'exploitant d'une activité économique donnée confie la réalisation de tâches indispensables à son bon fonctionnement mais où, cette fois-ci, le travail sous-traité (comme c'est le cas par exemple en matière de gardiennage, de restauration du personnel, de maintenance de machines, etc.) n'est pas comptabilisable dans les coûts de production du donneur d'ordres, et donc ne saurait laisser directement apparaître sa trace dans les biens ou services que ledit donneur d'ordres met sur le marché.

### Une extrême divergence de motivations économiques

Même observation en ce qui concerne le comportement des donneurs d'ordres. Là encore, de prime abord, on ne voit guère de similitude entre :

- *la sous-traitance de spécialité* que pratique toute entreprise donneuse d'ordres lorsque, suivant la définition du CENAST<sup>37</sup>, elle "*décide de faire appel à un spécialiste disposant d'équipements adaptés à ses besoins, parce qu'elle ne peut pas ou ne souhaite pas, pour des raisons relevant de sa stratégie propre, se doter des moyens nécessaires*" à l'exécution du travail en cause ou encore parce qu'elle estime ses moyens insuffisants, sous le rapport de la qualité ou sous celui de l'efficacité, pour assurer cette exécution ;
- *la sous-traitance de capacité* où, bien qu'équipé lui-même pour réaliser le travail en cause, le donneur d'ordres préfère néanmoins en confier l'exécution à une entreprise extérieure soit occasionnellement, pour faire face à une pointe momentanée de la demande ou à un incident technique fortuit, soit de façon plus ou moins systématique, afin d'accroître ainsi sa capacité globale d'activité sans investissements humains ou matériels superflus ;
- *la sous-traitance de fonction* où la participation du sous-traitant à l'activité de son donneur d'ordres consiste à assumer la réalisation d'un *sous-ensemble* remplissant une fonction autonome à l'intérieur du cycle de production du bien, du service ou de l'ouvrage considéré.

### L'impossibilité d'une définition unitaire

Face à tant de diversité, il est difficile d'imaginer qu'une définition générale et univoque puisse rendre compte de l'ensemble des formes d'application et d'impartition de la sous-traitance, tout à la fois dans leur globalité et dans ce que chacune a de spécifique. Et l'expérience montre en effet que toutes les tentatives faites dans ce sens se sont soldées par un échec.

(37) CENAST, *Charte de la sous-traitance*, 1974.

Dire ainsi, avec les rédacteurs de la loi du 31 décembre 1975, que la sous-traitance "est l'opération par laquelle un entrepreneur confie par un sous-traité, et sous sa responsabilité, à une autre personne appelée sous-traitant tout ou partie de l'exécution du contrat d'entreprise ou du marché public conclu avec le maître de l'ouvrage", ce n'est pas seulement exclure du champ de sa définition tous les autres cas de figure que celui de la sous-traitance de marché, mais encore, à l'intérieur de cette dernière catégorie, tous les cas où l'on a affaire à autre chose qu'un contrat d'entreprise.

Affirmer avec les auteurs de la *Charte de la sous-traitance* du CENAST qu'elle "constitue une forme de coopération dans le cadre de laquelle l'entreprise sous-traitante se conforme aux directives techniques de l'entreprise donneuse d'ordres et se substitue (...) à celle-ci en réalisant à sa place un produit ou un travail déterminé pour son compte exclusif ou dans la limite des objectifs particuliers qu'elle lui assigne", c'est pratiquement limiter le champ de la sous-traitance à celui de la sous-traitance industrielle.

La définir avec le Conseil économique et social<sup>38</sup> comme "l'opération par laquelle une entreprise confie à une autre le soin d'exécuter pour elle, et selon un cahier des charges préétabli, une partie des actes de production ou de services dont elle conserve la responsabilité économique finale", c'est ignorer que la sous-traitance peut aussi porter sur l'ensemble des actes en cause et que, dans la plupart des cas de sous-traitance générale, aucun cahier des charges rigoureusement préétabli n'a lieu d'être imposé au sous-traitant.

Et l'on pourrait ainsi indéfiniment multiplier les exemples...

### Les difficultés de qualification juridique

C'est à la même impasse que conduit tout effort pour proposer un mode unique et autonome de qualification juridique des contrats de sous-traitance.

(...) L'expérience et la réflexion enseignent, en effet, que ces opérations et situations ont au moins deux traits communs.

— *En premier lieu*, il est clair que dans tous les cas de figure, il y a *dualité de structure* des rapports entre celui qui exécute la commande et celui qui l'ordonne, en ce sens que le système des obligations (obligation de fournir un produit, un ouvrage ou un service déterminé pour l'un, obligation de payer pour l'autre, par exemple) que chaque partie contracte vis-à-vis de l'autre relativement à l'*objet* de la commande en cause, et dans lequel s'épuise toute relation commerciale ordinaire, se trouve ici doublé d'un système d'*association*, à la faveur duquel l'intervention de l'exécutant semble s'intégrer, pour ne faire économiquement qu'un avec elle, dans la sphère d'activité de son donneur d'ordres.

— Il est clair également, *en second lieu*, que tous les cas où se reconnaît spontanément l'existence d'une situation de sous-traitance présentent, *peu ou prou*, la quadruple caractéristique de constituer une *substitution* de l'exécutant des tâches auxquels ils ont trait au responsable apparent de leur maîtrise d'œuvre, — d'impliquer la *subordination économique* du travail de l'exécutant aux exigences commerciales de l'activité du donneur d'ordres —, de consister dans la mise en œuvre d'une compétence technique ou fonctionnelle relevant, directement ou indirectement, du domaine de la *production*, — enfin d'exiger que donneur et preneur d'ordres jouissent d'une réelle *autonomie juridique*, tant l'un vis-à-vis de l'autre qu'au regard des tiers, dans la négociation commerciale et dans l'exécution technique de leurs obligations respectives.

### Une structure à géométrie variable

Bien entendu, cette double communauté de traits fondamentaux constitue plus une *homologie de structure* qu'une véritable identité de nature.

(38) Rapport du Conseil économique et social sur la sous-traitance, *Journal officiel* du 26 avril 1973.

D'un cas à l'autre, en effet, l'apparence immédiate de chacun de ces traits communs varie considérablement suivant le secteur d'activité concerné, suivant le type de travail en cause, suivant l'importance respective des partenaires en présence, suivant la durée de leur coopération, etc.

En ce qui concerne le lien d'*association* qui distingue la sous-traitance d'une banale relation de client à fournisseur, à loueur d'ouvrage ou d'industrie ou à prestataire de services, il peut aller de la simple *réunion occasionnelle* des partenaires en présence au sein de la même unité de travail, en vue de répondre aux besoins du client de l'un deux, jusqu'à une véritable *intégration* de fait de l'activité du sous-traitant au sein du système de production de l'entreprise pour laquelle il travaille, en passant par toutes les formes imaginables de *partenariat*.

Pour ce qui est des quatre critères significatifs de toute situation de sous-traitance, leur variété d'aspect et de degré est telle que, dans certains cas, on ne peut qu'avec peine déceler l'identité réelle de leur présence commune d'une situation à l'autre.

Ainsi par exemple du critère de *substitution*<sup>39</sup>. S'il tombe sous le sens dans le cas de la sous-traitance de marché ou dans celui de la sous-traitance de capacité, il faut souvent dans les autres cas remonter jusqu'au choix originel en vertu duquel le donneur d'ordres a librement décidé de *faire faire* par un opérateur extérieur ce qu'*il aurait pu faire lui-même*, pour s'assurer de sa présence véritable. On ne saurait pertinemment parler de substitution, en effet, si cette condition de capacité substitutive, au moins potentiellement ou virtuellement, n'était pas remplie.

Ainsi également du critère de *subordination économique*, qui peut n'être rien de plus que l'évidente dépendance du sous-traitant à l'égard de son donneur d'ordres, dans la mesure où ce dernier contrôle seul le système de production ou le marché à l'intérieur duquel s'inscrit l'intervention du précédent, mais qui peut aussi aller jusqu'à l'assujettissement exclusif et quasi absolu du premier aux directives, aux spécifications, au contrôle technique, etc., du second.

Pour ce qui est de l'appartenance de la sous-traitance au domaine de la *production*, elle se définit essentiellement par rapport au fait que, dans celui de la *distribution*, en dépit du nombre des formes d'impartition qu'on y rencontre (le mandat de représentation, la concession exclusive, la franchise...), l'usage commun répugne à parler de sous-traitance à leur propos. Mais une infinie variété de fonctions peuvent entrer dans le champ d'acception de ce critère, depuis la conception des ouvrages, services ou produits en cause jusqu'à leur réalisation et même, au-delà, jusqu'à leur maintenance après vente, en passant par tous les types intermédiaires de la mise en œuvre d'un savoir-faire technique ou d'une capacité d'exécution donnés.

L'*autonomie juridique* du sous-traitant par rapport au donneur d'ordres peut varier, de façon plus ou moins inversement proportionnelle à son degré de subordination, depuis le degré presque zéro où — à la limite du simple louage de service — elle ne tient qu'à la marge d'autorité administrative dont le chef de l'entreprise preneuse d'ordres dispose dans la gestion de son personnel ou de ses moyens de production, jusqu'à l'indépendance quasi absolue du professionnel hautement spécialisé dont la condition de sous-traitant peut fort bien ne tenir, à la rigueur, qu'à la limitation de sa responsabilité dans la conception générale ou dans la définition spécifique de l'ouvrage, du produit ou du service qu'il a pour charge de réaliser.

Plasticité et diversité, donc, mais aussi *interdépendance*, comme on vient de l'apercevoir pour les critères de subordination et d'autonomie, et surtout *indissociabilité*. Alors qu'aucun des critères significatifs de la sous-traitance ne saurait seul, ni même en liaison deux à deux ou trois à trois avec les autres, rendre compte de ce que le lan-

(39) Ce terme n'a évidemment ici aucune signification juridique. Il doit être entendu dans son acception la plus courante et la plus générale.

gage courant subsume sous cette notion, il suffit que tous les quatre se trouvent réunis pour qu'aussitôt elle s'impose à l'esprit.

Mais s'il permet de comprendre le sens et la constance du langage en la matière, ce système commun de référence présente aussi et surtout l'avantage de constituer une remarquable grille de discrimination de ce qu'a d'original la sous-traitance par rapport aux autres types de relations contractuelles, en même temps qu'une intéressante clef d'explication des difficultés de définition, de qualification juridique, de recensement statistique, etc., que nous avons passées en revue plus haut.

### Une grille spécifique de discrimination

La dualité de structure de la sous-traitance et la permanence des quatre critères qui la caractérisent permettent en effet assez bien, au moins *théoriquement*, de déterminer cas par cas où passe la frontière qui sépare la sous-traitance des autres types d'opérations ou modes de coopération avec lesquels, en raison de leur similitude d'objet, elle paraît parfois se confondre.

Dans la plupart des cas, certes, la différence est évidente. Il en va ainsi des accords de distribution tels que l'*agence* ou la *concession exclusive*, comme on l'a vu précédemment. Il en va ainsi également de la *cotraitance*, où plusieurs entreprises non directement liées entre elles (sauf, le cas échéant, par un accord de groupement contractuel) se trouvent associées à la réalisation d'un programme commun de production ou de construction pour le compte du même client ou du même maître d'ouvrage, avec qui chacune noue un lien juridique indépendant. Il en va ainsi, de même, de la *cession du contrat* où, après avoir transféré à un tiers tout ou partie des obligations auxquelles il s'était engagé, le titulaire initial du contrat en cause se trouve exonéré de toute responsabilité à leur égard vis-à-vis de qui il les avait contractées. Il en va encore ainsi de la *fourniture sur catalogue*, qu'elle porte sur des produits standard ou sur des produits sur devis, dès l'instant où leur producteur assume seul, et sans exclusivité à l'égard de quiconque, la responsabilité de leur conception et de leurs propriétés d'utilisation. De même que de tout contrat de *prestation de services* qui remplit les mêmes conditions. Ou encore de tout *contrat de travail*, où la condition d'autonomie juridique du partenaire de celui qui donne les ordres n'est pas remplie. Etc.

Mais parfois, en revanche, la confusion est possible et ce n'est qu'en recourant à la grille des critères résultant de l'analyse précédente qu'on parvient à distinguer ce qui est sous-traitance et ce qui ne l'est pas, comme permet schématiquement de le voir le tableau suivant,

Type d'opération	Objet juridique de l'opération	Substitution PO/DO	Subordination de PO à DO	Domaine d'activité	Autonomie PO/DO	Qualification de l'opération
Fourniture produits spécifiques	vente	non	possible	production	oui	fourniture
	vente	oui	oui	production	oui	sous-traitance
Façonnage	louage industrie	non	possible	production	oui	prest. service
	louage industrie	oui	oui	production	oui	sous-traitance
Réalisation d'ouvrages	contrat entrepri.	non	possible	construction	oui	entreprise
	contrat entrepri.	oui	oui	construction	oui	sous-traitance
Prestation de services	louage industrie	non	possible	services	oui	prest. service
	louage industrie	oui	oui	services	oui	sous-traitance

où "PO" désigne l'exécutant de l'opération en cause et "DO" celui qui l'ordonne, et où il apparaît clairement, en effet, que la réunion des quatre critères caractéristiques

de la *sous-traitance* suffit pour la distinguer des opérations de même objet, quelle qu'en soit la nature juridique, et que la conjonction des deux premiers (substitution-subordination) détermine le mode d'association donneur d'ordres-preneur d'ordres qui spécifie cette distinction.

### Une clef d'explication des difficultés de définition de la sous-traitance

S'il fallait condenser dans une formule synthétique le système de critères dont on vient de montrer la valeur distinctive, on pourrait dire qu'à travers lui la sous-traitance s'analyse comme le *processus* ou, par extension, comme l'*activité* par où *un opérateur économique professionnellement autonome, et juridiquement indépendant, se trouve substitué, dans l'exécution de tout ou partie des tâches ou fonctions nécessaires à la production d'un bien ou d'un travail déterminé, au responsable apparent de sa réalisation.*

C'est-à-dire non comme une *forme spécifique de collaboration* déterminée *ne varier* par sa qualification juridique, par l'imputation comptable de ses charges ou produits, par l'appropriation de son objet à un domaine défini d'activité, etc., mais comme une *structure générale d'organisation par suppléance* d'un processus ou d'un mode de production donné, susceptible de spécifications les plus diverses quant à son objet, quant à sa forme contractuelle, etc. Bref, comme une entité générique qui englobe toutes les variétés imaginables d'impartition et/ou de coopération inter-entreprises pouvant répondre auxdits critères, mais qui ne se laisse réduire à aucun en particulier de façon spécifique.

D'où l'impasse où conduit nécessairement toute définition de la sous-traitance tendant à la caractériser en fonction des modalités contractuelles, des usages professionnels, ou des règles d'impartition propres à telle ou telle des formes particulières dans lesquelles sa pratique se concrétise. (Sous ce rapport, ne serait-il pas enfin temps que le législateur délivre le droit positif de l'illusion terminologique dans laquelle il l'a induit, avec la loi du 31 décembre 1975, en confondant la sous-traitance avec la *sous-entreprise*, qui n'est que l'une de ses variantes ?)

L'impossibilité de réduire la sous-traitance, du point de vue juridique, à un simple contrat d'entreprise ou à une simple vente, suivant le cas, trouve aussi son explication dans le schéma précédent. S'il est clair en effet que toute relation de sous-traitance s'analyse nécessairement *à la fois* comme une transaction commerciale relative à un objet déterminé (produit, service, ouvrage...) *et* comme une relation de suppléance en vertu de laquelle les partenaires en présence se trouvent associés dans la même unité d'activité économique, on ne voit pas comment le régime juridique du premier volet de cet indissociable diptyque pourrait suffire à qualifier également le second ni donc, *a fortiori*, tout l'ensemble.

### Conclusion

En ce qui concerne l'indécision comptable et l'incertitude statistique où baigne la sous-traitance, l'analyse de celle-ci comme une structure générale d'organisation plutôt que comme une opération ou une situation concrète permet également de les comprendre de façon aisée, si l'on veut bien considérer que, en comptabilité comme en statistique (celle-là commandant celle-ci, d'ailleurs, en matière d'analyses économiques), deux conditions au moins sont en effet rigoureusement nécessaires pour assurer la validité des regroupements (là en termes de charges ou de produits, ici en termes de flux et d'agréats) auxquels elles ont vocation à procéder. L'une est que les données ainsi regroupées soient de la même nature (règle d'homogénéité). L'autre est que les principes du rattachement de ces données aux classes où les ventiler échappent autant que possible à l'appréciation individuelle de chacun (règle d'objectivité).

Or, dans le cas d'opérations et de situations aussi disparates que celles auxquelles a trait le concept de sous-traitance, qui définit plus une analogie de structure qu'une



similitude de nature, la règle d'homogénéité n'est évidemment applicable qu'*au second degré*, c'est-à-dire à un tel niveau d'analyse que sa mise en œuvre comptable ou statistique a peu de chances d'aboutir au regroupement de réalités concrètes vraiment comparables. Il n'y a guère de commune mesure par exemple, hormis leur identité structurelle au regard de notre analyse, entre le recours d'un constructeur automobile à un équipementier de taille internationale pour la fourniture d'éléments exclusivement spécifiques à la gamme de production du premier et celui d'un petit entrepreneur en plomberie confiant, à charge de revanche, l'exécution d'une commande qu'il vient d'enregistrer à un confrère de sa profession, pour se dépanner.

Parallèlement, la règle d'objectivité est souvent tenue en échec par le fait, évoqué plus haut, que "*le preneur d'ordres n'a pas toujours conscience d'intervenir en sous-traitant*" en raison de l'ignorance où, volontairement ou non, son partenaire le tient de la destination finale du travail qu'il lui confie, mais encore et surtout parce que, dans un grand nombre de cas, la présence ou l'absence de tel ou tel des quatre critères auxquels se reconnaît l'existence véritable de tout fait de sous-traitance dépend plus de l'appréciation subjective des parties en présence que d'indices objectifs et certains. Il en va ainsi notamment, au regard du critère de substitution, chaque fois que le donneur d'ordres se croit en droit de penser qu'il *aurait pu* réaliser lui-même ce qu'il fait faire par un autre alors que celui-ci est convaincu du contraire. Il en va souvent ainsi de même, au regard du critère de subordination, lorsque le niveau d'engagement du preneur d'ordres, dans la définition du travail ou du produit que lui confie son client, se situe indécisément à la limite d'une responsabilité de pure exécution et d'une responsabilité de conception. Et semblables exemples pourraient être invoqués relativement au critère d'autonomie juridique<sup>40</sup> ou à celui de la fonctionnalité productive<sup>41</sup>.

Au-delà de son intérêt purement spéculatif comme système d'explication des difficultés de définition et de qualification de la sous-traitance, l'analyse à laquelle nous avons été conduits comporte également celui d'offrir, aux *praticiens*, une base possible pour la recherche sereine d'un langage commun dépouillé de tout fard, sans doute, mais aussi de tout apriorisme.

Ainsi que, surtout, celui d'ouvrir aux *juristes* une voie commode vers la prise de conscience de l'autonomie de la sous-traitance, en tant que mode bipolaire d'organisation des relations inter-entreprises dans le domaine de la production, par rapport aux catégories usuelles (telles que le contrat d'entreprise ou la vente) auxquelles la loi et la jurisprudence tendent à la réduire. Et par voie de conséquence, dans cette perspective, vers l'esquisse d'un statut possible du sous-traitant, en tant que *partenaire associé* (ou *quasi-associé*, pour être rigoureux) au devenir économique de son donneur d'ordres.

Ainsi qu'on l'a vu, en effet, le lien de droit que nouent entre eux le sous-traitant et le donneur d'ordres, sous quelque forme que ce soit, ne s'épuise pas dans le contrat (de louage ou de vente, suivant le cas) relatif à l'objet de la transaction commerciale dont ils ont, d'un commun accord volontaire, déterminé la nature et le prix. Il comprend nécessairement aussi, en filigrane à peine perceptible sous la trame de cette transaction ou en grosses coutures surimprimant celle-ci, l'intervention tacite ou déclarée entre les parties d'un *pacte mutuel* par lequel, dans un sens, le preneur d'ordres donne son assentiment à la réalisation de la même unité de travail ou d'activité que son partenaire et par lequel, dans l'autre sens, le donneur d'ordres manifeste la confiance qu'il

(40) Cf. par exemple, les arrêts ou décisions de la Cour de cassation, chambre criminelle, des 13 décembre 1978, 5 février 1980, 28 octobre 1980 ou 2 juin 1982, de la Cour d'appel de Douai du 28 novembre 1980, du Tribunal de grande instance de Paris, chambre correctionnelle, du 13 janvier 1980.

(41) En matière d'édition et de messagerie, la distribution fait partie des tâches de production, par exemple.

porte à son cocontractant en lui déléguant l'exécution d'une part d'activité dont la responsabilité économique ou commerciale n'incombe qu'à lui seul.

En cas d'exécution instantanée de l'objet principal du contrat de sous-traitance, ce pacte mutuel pourra prendre la forme d'un *sous-traité* comme celui que vise la loi du 31 décembre 1975 dans le cas restrictif de la sous-entreprise, s'il s'agit d'un cas du type sous-traitance de marché, ou encore, s'il s'agit de sous-traitance industrielle ou d'un cas équivalent, la forme des *clauses distinctives* du bon de commande passé au preneur d'ordres auxquelles se reconnaît que ce dernier n'est pas le concepteur du produit ou de l'ouvrage en cause ou, s'il l'est, que du moins ne sauraient totalement lui incomber la responsabilité de ses propriétés d'utilisation et/ou celle des vices cachés susceptibles de s'y révéler après livraison au client final. En cas d'exécution successive, il pourra s'agir d'un *contrat-cadre* en bonne et due forme, ou d'une simple "*commande ouverte*", à quoi fera suite après coup une série de contrats d'application modulés dans le temps en fonction des besoins du donneur d'ordres.

En raison des rapports de puissance économique qui opposent le plus souvent donneurs d'ordres et sous-traitants, ce pacte mutuel d'impartition et d'assentiment ressemble en général beaucoup plus à un *contrat d'adhésion* par lequel le donneur d'ordres impose unilatéralement ses directives et conditions au sous-traitant qu'à une convention de coopération discutée puis conclue entre pairs négociant vraiment l'un et l'autre, en toute autonomie de volonté, sur un pied d'égalité.

Sans aller peut-être jusqu'à reconnaître dans ce pacte mutuel l'équivalent d'un *mandat d'intérêt commun* comme celui qui sert de fondement juridique au régime autonome de protection institué fin 1958 en faveur des agents commerciaux, il n'y a guère cependant qu'en fouillant sous le sol de la communauté d'intérêts que la sous-traitance dénote entre tout donneur d'ordres, par la confiance *intuitu personae* qu'il accorde au preneur d'ordres en se le *substituant* comme agent d'exécution, et tout sous-traitant, à travers le risque qu'il prend de *subordonner* sa propre activité à celle du donneur d'ordres, qu'on pourra trouver l'assise juridique d'un statut spécifique du type particulier de *partenariat* qu'elle crée nécessairement entre eux, au-delà du régime de responsabilité propre à la nature de l'objet de leurs relations strictement commerciales.

### ■ *Les raisons de l'impartition*

— *La complexification des produits* (ordinateurs, avions, automobiles...) dont la fabrication résulte de l'assemblage de nombreux "sous-produits" ou composants pouvant être fabriqués de façon indépendante.

— *La mondialisation des marchés* : l'impartition permet de faire appel à des firmes étrangères spécialisées dans certaines phases du processus de production ou de s'implanter sur des marchés étrangers.

— *La "tertiarisation" de l'économie* : le produit ne trouve toute sa valeur que s'il est accompagné par des services de plus en plus souvent fournis par des sociétés spécialisées.

— *L'amélioration*, pour les entreprises impartitrices, *de la compétitivité et de la rentabilité* :

- réduction de coûts lorsque le partenaire produit à prix moins élevé ;
- suppression d'immobilisation de capital (cas de la franchise par exemple, ou de la réduction de la capacité de production) ;
- obtention d'effets de synergie résultant de la coopération inter-entreprises.

— *L'amélioration de la flexibilité de l'entreprise* qui bénéficie ainsi d'une plus grande souplesse conjoncturelle et structurelle.

— *L'avantage de spécialité* : la fabrication d'un élément nécessite un savoir-faire dont ne dispose pas totalement l'entreprise impartitrice.

### 3. Partenariat

#### Document

D'après un article paru dans la revue *PME-PMI Magazine*, avril/mai/juin 1987.

Le partenariat est un terme général désignant différentes formes de coopération entre des personnes ou des groupes économiques et sociaux.

Les formes les plus couramment rencontrées sont les suivantes :

— *le partenariat export*, encore appelé "*piggy-back*" ou partenariat "*kangourou*" permet aux PME innovatrices de bénéficier du réseau d'exportation d'un groupe, moyennant le paiement d'un pourcentage sur le chiffre d'affaires réalisé (fixé entre 3 et 10 % en moyenne).

Ainsi, *Rhône-Poulenc*, leader du partenariat-export met à la disposition des 90 entreprises travaillant avec lui, 60 sociétés commerciales multidivisionnelles couvrant 80 pays environ. L'avantage pour les groupes qui procèdent ainsi est d'amortir des frais fixes importants. De son côté, la PME bénéficie du "*savoir-vendre*" du groupe.

Il est évident que la réussite de ce type d'action repose sur la sélection rigoureuse des PME-PMI candidates ; parmi les principaux critères de sélection, nous retiendrons :

- la nécessité de fabriquer des produits recouvrant les compétences commerciales du groupe ;
  - l'existence d'une expérience à l'export et d'atouts technologiques suffisants pour percer à l'étranger ;
  - un engagement ferme à l'export supposant un effort durable et l'acceptation d'une part du risque financier ;
- *le partenariat technologique* : les grands groupes disposant de centres de recherche performants les mettent à la disposition de PME qui, en contrepartie, financent une partie des dépenses de recherche ;
- *le partenariat financier* que l'on peut associer à la technique de l'*outplacement* : les grands groupes souhaitant réduire leurs effectifs accordent des aides financières aux PME présentant un dossier sérieux, désireuses de créer des emplois ;
- *le partenariat-coopération* que l'on peut définir de la façon suivante : "une grosse société et une PME-PMI conjuguent leurs efforts pour monter une unité de production ou une affaire dans un pays lié à la France par un accord de coopération" ;
- *le partenariat essaimage* (*cf. supra*, étude 3, le dossier sur l'essaimage).

## **BIBLIOGRAPHIE INDICATIVE**

MARCHESNAY M., JULIEN P.-A., *La petite entreprise*, collection Vuibert Gestion, Vuibert, Paris, 1988.

PACRÉ Gilles, "Stratégie d'adaptation de la petite entreprise", *Revue française de Gestion*, numéro 78, mars/avril/mai 1990.

PEYRET Serge, "Qu'est-ce que la sous-traitance", *Humanisme et Entreprise*, 25, 88, 170.



# Mise en place et exploitation d'un tableau de bord

## 1. LE CAS\*

La mairie de R... est l'un des plus gros employeurs de la région puisqu'elle rassemble plus de 2 000 personnes.

Son organigramme (cf. annexe A1) compte un grand nombre de services. Il est possible de distinguer trois grands types :

- *les services techniques* qui sont soumis à l'autorité hiérarchique du Directeur général des Services techniques ;
- *les directions fonctionnelles* : tournées vers l'extérieur, elles ont pour objet de fournir des prestations de services ;
- *les directions d'appui* qui correspondent aux services administratifs : elles ont pour fonction d'assister les autres directions.

L'ensemble des services fonctionnels et des services d'appui sont dirigés individuellement par deux secrétaires généraux adjoints.

Au sommet de la hiérarchie, le Secrétaire général exerce son pouvoir décisionnel sur l'ensemble de la structure.

Dans ce cadre de présentation, considérée comme service fonctionnel, la Direction du service des Sports doit assurer la marche régulière de l'ensemble des équipements.

\* Ce cas a été proposé à l'oral de l'épreuve de Méthodes administratives au concours de l'agrégation d'économie et de gestion, 1990.

Elle doit, en outre, suivre les activités des clubs sportifs de niveaux différents et coordonner les manifestations sportives locales, nationales ou internationales.

## **Présentation du service des Sports**

A l'égal des grands services municipaux qui sont indispensables à la collectivité, le service des Sports est un élément important dans la vie de la cité.

Doté en 1989 d'un budget d'environ 27 millions de francs, ce service (devenu autonome du service culturel en 1985) est celui qui accueille indéniablement le plus de public, toutes catégories d'âges et de milieux sociaux confondus.

En effet, la pratique sportive, en évolution constante, tient une place importante dans la sphère éducative et dans le domaine des loisirs.

La commune de R..., comme toutes les autres collectivités locales, est maître d'ouvrage pour la réalisation des équipements (un important effort d'investissement a d'ailleurs été entrepris dans ce domaine depuis 1982).

Elle est également chargée d'exploiter au mieux ces équipements afin de satisfaire le plus grand nombre d'individus.

### **1. Les installations**

La ville dispose d'équipements nombreux et variés disséminés dans trois secteurs principaux : le secteur Nord, le secteur Sud et le secteur Est.

Il faut noter parmi ces installations :

- 43 salles et gymnases, et 27 terrains (basket, hand, volley, hockey, foot...) qui représentent annuellement plus de 880 000 entrées ;
- 3 piscines (dont une d'initiation) qui totalisent plus de 250 000 entrées, une patinoire, 9 courts de tennis, un circuit sportif et une piste d'athlétisme couverte.

Chacun de ces établissements possède au moins un surveillant sportif.

En tant qu'important complexe sportif, le **Palais des sports** mérite une mention particulière. Il regroupe en effet :

- *une piscine* ;
- *une salle omnisport* qui sert pour les compétitions mais également pour les spectacles et les concerts ;
- *plusieurs salles spécialisées* réparties sur quatre étages : gymnases, salles de boxe, escrime, judo, tir, danse, etc.

Un régisseur, entouré de plusieurs agents, en assume la gestion. Il est, par ailleurs, chargé du planning de réservation des tennis pour les particuliers.

La patinoire est gérée par une société d'économie mixte, filiale de la CDC. Elle perçoit des recettes qui sont par la suite reversées à la ville. Les dépenses sont supportées par la collectivité.

### **2. Attributions et objectifs de la Direction des sports**

La planification, la surveillance, l'entretien et la gestion de toutes ces instal-

lations sont assurées par le personnel du service des sports (91 agents dont 6 travaillent à mi-temps).

La Direction des sports (*cf.* Annexe 2) en elle-même regroupe onze personnes auxquelles ont été attribuées des tâches bien spécifiques.

#### • Subventions de fonctionnement des clubs

La Direction des sports mène une politique de subvention en faveur des clubs sportifs (environ 140, représentant une cinquantaine de disciplines). En effet, ces clubs ont besoin de subventions pour faire face à leurs frais de fonctionnement, à la rémunération des sportifs (clubs professionnels) et aux frais de déplacement qui représentent souvent des sommes élevées.

Dans ce domaine, il faut distinguer les gros clubs des clubs de moyenne importance :

- *d'une part, les gros clubs ou les clubs professionnels* reçoivent des subventions dont le montant est reconduit d'une année sur l'autre par vote municipal. Le classement par ordre décroissant des subventions accordées à ces clubs suit en quelque sorte l'importance de la ligne sportive nationale : foot, basket, etc. ;
- *d'autre part, au début de chaque année, un montant global de subventions de fonctionnement est attribué aux "autres clubs"*. Le service des Sports, en fonction des crédits disponibles et après examen des dossiers de demande, accorde ou n'accorde pas les subventions.

En 1989, 78 clubs ont reçu des subventions pour un montant total de 6 562 000 francs (dont 2 180 000 francs pour les "autres clubs").

Les disparités d'attribution des subventions entre clubs (de plus de 100 000 francs à moins de 10 000 francs) s'expliquent partiellement par le fait que certains clubs pratiquent un autofinancement important.

Certaines associations scolaires bénéficient également de subventions.

Le Directeur des Affaires sportives souhaiterait vivement rationaliser la politique de subventions accordées par la ville.

#### • Subventions exceptionnelles

En dehors des subventions de fonctionnement, le Service municipal des sports verse des subventions dites exceptionnelles, c'est-à-dire accordées à des manifestations ponctuelles.

Ces subventions figurent dans le budget (pour 640 000 francs en 1989) et font par conséquent l'objet d'un vote municipal.

Les manifestations bénéficient également de prestations gratuites fournies par la Mairie. Il est possible, par le biais de la comptabilité analytique mise en place en 1988, de disposer d'un récapitulatif chiffré des prestations à titre gratuit accordées par la ville aux différentes organisations.

La question que se pose ici la Direction, très sensible à la notoriété des manifestations, est celle de leur pérennité : Doit-on ou non assurer la continuité d'une manifestation ?



### • Utilisation des équipements

La Direction est chargée d'établir, au début de chaque saison, un planning d'utilisation des équipements, qu'il s'agisse des stades, des gymnases, des piscines ou des tennis.

Dans son élaboration, priorité est donnée aux scolaires. L'établissement du planning scolaire fait l'objet d'une concertation entre la Mairie et l'Inspection d'académie.

Dès la mise en place de ce planning, le service des Sports peut répartir les heures d'occupation restantes en fonction des différentes revendications des clubs.

Tous les mois, on établit un état récapitulatif des entrées dans chaque piscine. Il en va de même pour les entrées dans les stades, les gymnases, les tennis, la patinoire.

Un relevé trimestriel du montant des droits d'occupation est établi pour chaque club.

Dans ce domaine, le Directeur souhaite

- augmenter la fréquentation et améliorer la répartition de l'occupation des différents équipements ;
- mieux cerner les coûts d'exploitation des équipements, en particulier par rapport à la pratique sportive.

### • Gestion du personnel

En ce qui concerne le personnel, chaque responsable de secteur tient une fiche de présence par employé.

Les différents congés ou les absences sont centralisés par la Direction des sports puis transmis au service du personnel.

Par ailleurs, la Direction des Affaires sportives dispose, comme les autres directions d'ailleurs, d'un montant de crédits en heures supplémentaires qu'elle doit répartir au mieux sur l'ensemble de l'année. Il serait intéressant de pouvoir suivre la consommation de ces crédits.

### • Entretien

Le service des Sports dispose d'une équipe d'intervention, composée de quinze personnes, dont la mission est d'entretenir et de réparer le patrimoine sportif.

Chaque jour, le responsable de l'équipe est tenu de remplir un rapport sur le temps passé à tel ou tel type de tâche (menuiserie, peinture, entretien, travaux neufs...).

Ce rapport est ensuite retranscrit sur ordinateur. Une comptabilité analytique par équipement permet de déterminer le total des heures et le montant des prestations fournies par l'équipe d'entretien.

Par ailleurs, le comptable enregistre régulièrement en fonction des articles budgétaires, les bons de commande et les factures établies pour chaque type d'achat. Le principe repose sur la comptabilité d'engagement.

Le principal objectif dans ce domaine est de suivre la consommation de crédits attribués à l'équipe d'entretien en distinguant les interventions proprement dites des frais généraux.

A l'heure actuelle, le Directeur des Affaires sportives est moins préoccupé par la mise en place de nouvelles installations (la ville est plutôt bien équipée...) que par le plein emploi des équipements existants.

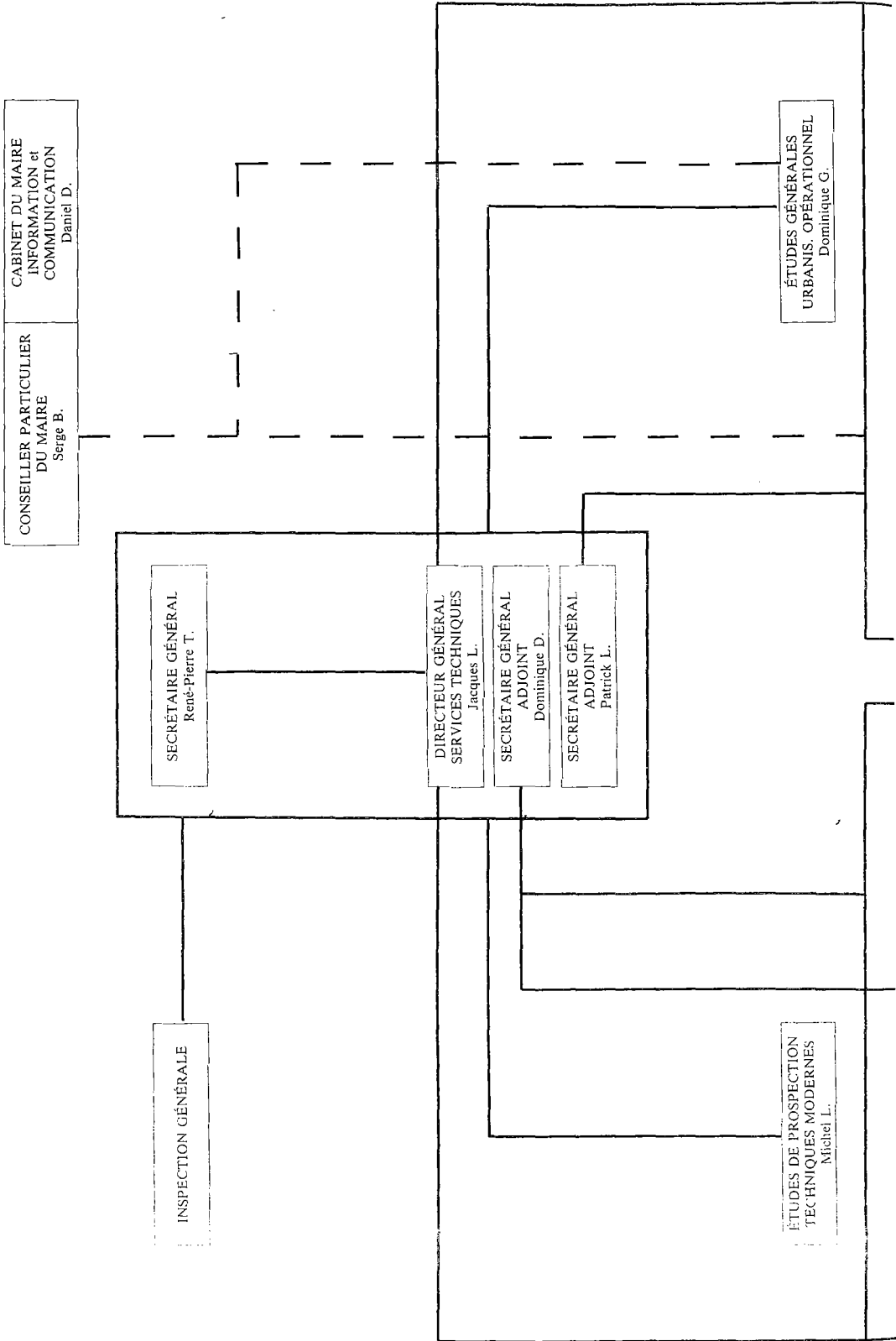
Confronté aux coûts d'exploitation de ces installations, il doit effectuer un arbitrage entre l'aide au développement sportif, d'une part, et la rigueur budgétaire, d'autre part.

Convaincu de l'utilité d'un tableau de bord (*cf.* Annexe 3) dans le domaine des sports, il vous demande de présenter, en fonction des différents objectifs précédemment exposés, la procédure à suivre pour mettre en place et exploiter un tel outil de travail.

Annexe 1

Ville de R.... Organigramme des services

Le maire  
Jacques D.



ARCHITECTURE André L.
ÉLECTRICITÉ Patrick L.
ASSISTANCE TECHNIQUE AFFAIRES DOMANIALES Christian G.

HYGIÈNE ET SÉCURITÉ

ASSISTANTE SOCIALE

INTENDANCE

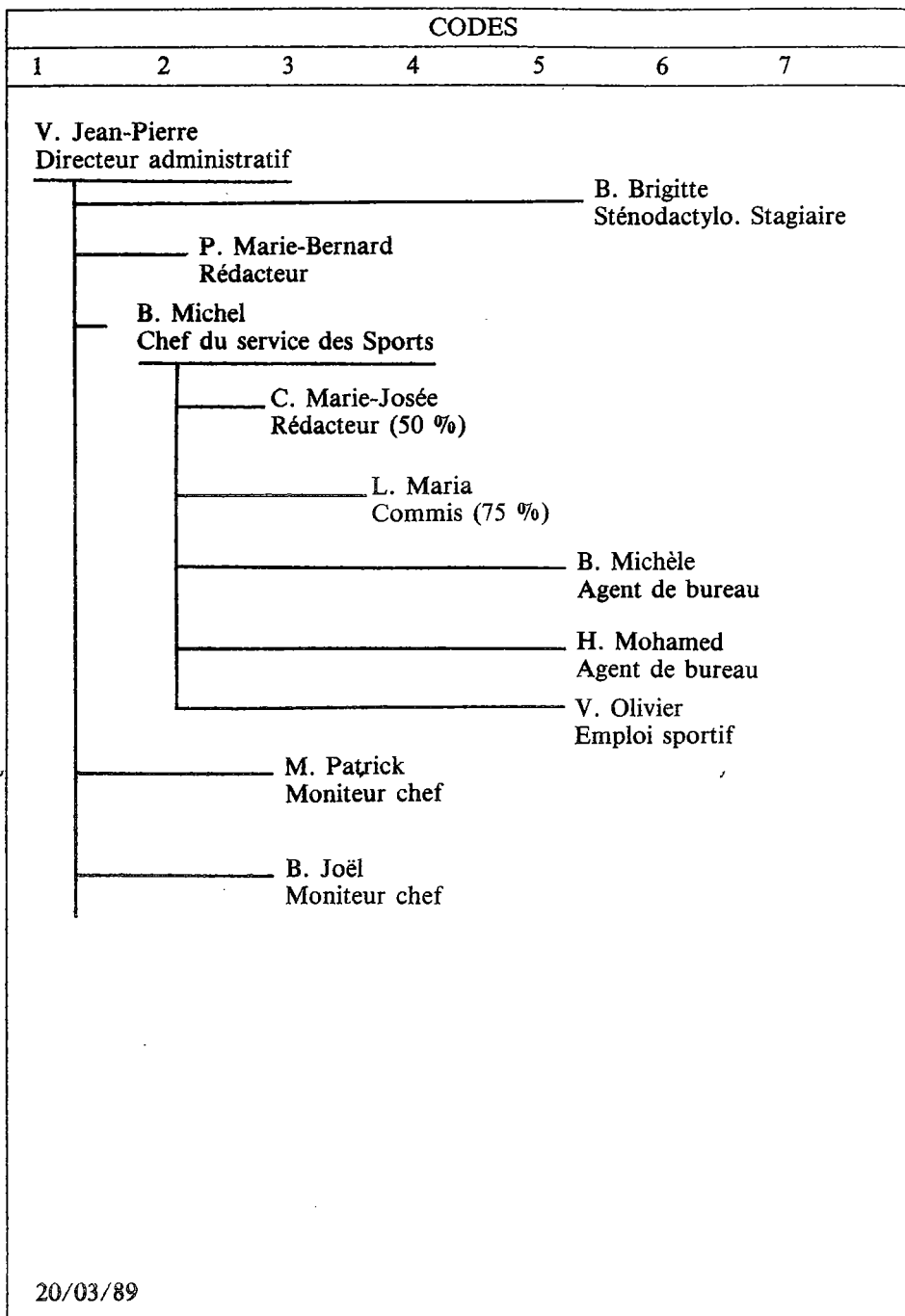
COORDINATION ET PROGRAMMES Jacqueline M.
AFFAIRES JURIDIQUES et CONTENTIEUX Bénédicte R.
ORGANISATION ET METHODES Alain B.
AFFAIRES FINANCIÈRES et BUDGET Elisabeth C.
PERSONNEL Bernard P.
INFORMATIQUE Jean-Paul T.

AFFAIRES ÉCONOMIQUES et de l'EMPLOI Alain N.
RELATIONS EXTÉRIEURES et TOURISME Jacques R.
RÉGLEMENTATION POLICE SÉCURITÉ Guy S.
AFF. ADMINISTRATIVES et ÉLECTIONS Georges M.
AFFAIRES SOCIALES et FORMATION-PROFESSION. André B.
AFFAIRES SPORTIVES JEUNESSE ET LOISIRS Jean-Pierre V.
AFFAIRES CULTURELLES Evelyne G.
AFFAIRES SCOLAIRES et UNIVERSITAIRES Dominique S.

URBANISME ADMINISTR. AFFAIRES FONCIÈRES Yves B.
VOIRIE Robert P.
ESPACES VERTS Yves-Marie A.
ASSAINISSEMENT O.M. NETTOIEMENT Yvon G.

**Annexe 2.1.**

**520 - Direction des Affaires sportives, Jeunesse et Loisirs**



20/03/89

RENSEIGNEMENTS COMPLÉMENTAIRES	EFFECTIFS CUMULÉS							
	1	2	3	4	5	6	7	TOTAL
Responsable de la Direction	1					1		2
Secrétariat de la Direction								
Responsabilité du service Jeunesse et Loisirs				1		1	6	8
Responsabilité du service des Sports		1		4,5	1	6	76	88,5
Secrétariat - Dossiers de subventions - Commissions des sports - Rédaction								
Frappe du courrier - Contrats - Conventions - Classement								
Personnel - Congés - Récupérations Classement - Frappe du courrier								
Comptabilité achats								
Classement OREDIC								
Accueil - Planification et attribution des installations - Maintenance des installations								
Responsable des équipes de maintenance, d'entretien et de surveillance des installations	1	1		5,5	1	8	82	98,5
— Équipe polyvalente 8 MO								
— Équipe intervention Sud :								
• 1 moniteur chef								
• 5 surveillants sportifs								
— Équipe Murlins-Fouillade								
• 1 moniteur chef								
— Équipe intervention Nord								
• 2 surveillants sportifs								
• 1 aide-moniteur								
• 1 O.E.V.P.								

Annexe 2.2.

520-2 - Direction des Affaires sportives, Jeunesse et Loisirs

CODES							RENSEIGNEMENTS
1	2	3	4	5	6	7	
INSTALLATIONS SPORTIVES							<ul style="list-style-type: none"> <li>• STADE OMNISPORTS 2 surveillants sportifs</li> <li>• STADE DE LA VALLÉE 2 surveillants sportifs</li> <li>• STADE MARCEL GARCIN 1 surveillant sportif</li> <li>• STADE ÎLE ARRAULT 1 O.P. 2</li> <li>• STADE G. COUTÉ 1 surveillant sportif</li> <li>• STADE DE CONCYR 1 surveillant sportif</li> <li>• STADE RUE MOINE 1 surveillant sportif</li> <li>• GYMNASSE DES MURLINS 1 surveillant sportif 1 moniteur 2<sup>e</sup> cat.</li> <li>• GYMNASSE CATHELINEAU 1 surveillant sportif</li> <li>• GYMNASSE C. ROBERT 1 surveillant sportif</li> <li>• GYMNASSE D. DENIAU 1 surveillant sportif</li> <li>• GYMNASSE G. CHARDON 1 surveillant sportif</li> <li>• GYMNASSE J. D'ARC 1 surveillant sportif</li> <li>• GYMNASSE DU NÉCOTIN 1 surveillant sportif</li> <li>• GYMNASSE P. DESSAUX 1 surveillant sportif</li> <li>• GYMNASSE P. MINOUFLET 1 M.O.</li> <li>• GYMNASSE FILS AYMON 1 surveillant sportif</li> </ul>
20/03/89							

COMPLÉMENTAIRES	EFFECTIFS CUMULÉS							TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• CENTRE M. BARATTA 0,5 moniteur 1<sup>re</sup> cat.</li> <li>• GYMNASSE R. ROLLAND 1 moniteur 1<sup>re</sup> cat.</li> <li>• GYMNASSE DE LA GARE 1 surveillant sportif</li> <li>• GYMNASSE DE LA BOLIÈRE 1 surveillant sportif</li> <li>• DOJO DES MURLINS 1 surveillant sportif 2 moniteurs 2<sup>e</sup> cat.</li> <li>• GYMNASSE G. LANDRE 1 surveillant sportif</li> <li>• COMPLEXE DE LA SOURCE 1 directeur 1 moniteur 2<sup>e</sup> cat. 1 chef de bassin 5 M.N.S. 3 surveillants sportifs 1 AOP</li> <li>• PALAIS DES SPORTS 1 régisseur 1 AOP 6 surveillants sportifs 2 agents d'entretien 2 chefs de bassin 3 M.N.S.</li> <li>• MAISON DES SPORTS 1 OP2</li> <li>• COMPLEXE V. FOUILLADE 2 surveillants sportifs 2,5 M.N.S</li> <li>• SALLE C. RIGOULOT 1 OP 1</li> <li>• STADE ARAGO 1 surveillant sportif</li> </ul>								



## **Annexe 3 - Les rôles et utilités du tableau de bord**

### **1. La définition**

Le tableau de bord apparaît comme un instrument de statistiques supplémentaires utilisé comme un élément d'informations mais il représente surtout un outil d'aide à la décision et d'aide à la prévision.

De part son caractère sélectif, il diffère par conséquent des banques de données qui visent essentiellement à recenser le maximum d'informations.

Reposant essentiellement sur une comptabilité d'engagement, il s'agit d'un outil de maîtrise de l'activité, d'auto-contrôle et de dialogue fourni aux gestionnaires locaux.

L'engagement peut s'interpréter comme étant l'acte initialisant la réalisation d'une décision.

L'intérêt d'une comptabilité d'engagement est de connaître les crédits réellement disponibles et d'éviter les dépassements, de faciliter le report automatique des dépenses engagées et non mandatées en fonctionnement, et de suivre le déroulement des programmes d'investissement.

Le tableau de bord réunit les informations sur la gestion communale qui sont, la plupart du temps, éparées et connues de façon épisodique.

Le recueil de ces informations va permettre au responsable du service d'effectuer un suivi systématique des activités.

Plus qu'un outil de suivi d'activités, il s'agit d'un outil d'aide à la décision sous forme de points clés à mettre sous surveillance.

Il sera utilisé en matière de prise de décisions de planification par le chef de service et également par les détenteurs du pouvoir hiérarchique (élus, maires, secrétaires généraux).

### **2. Les rôles spécifiques et l'utilité du tableau de bord**

Les rôles assignés au tableau de bord sont multiples, ils consistent :

- à dire "où on en est" par rapport aux objectifs fixés à l'avance ;
- à tout cerner et analyser avec clarté ;
- à vérifier la cohérence des plans à long terme et des budgets ;
- à faire apparaître les défauts de l'organisation à la faveur de la remontée de l'information ;
- à permettre de juger les gestions décentralisées ;
- à constituer une base de données pour tous les usages ;
- à représenter un remède au blocage de l'information ;
- à simplifier certaines tâches ;
- à provoquer une intervention rapide des responsables face à des évolutions décelées dans le temps.

L'utilité de cet instrument de gestion réside surtout dans le fait qu'il fait apparaître des clignotants, des écarts qui déclenchent une réaction de la part du gestionnaire.

## 2. ÉLÉMENTS DE CORRIGÉ

### Introduction

Rappeler brièvement le rôle et les objectifs de la Direction du service des Sports  
→ intérêt de la mise en place d'un tableau de bord :

- définition rapide ;
- utilité du tableau de bord en matière communale :
  - *pour les communes en général* ; elles sont amenées à gérer des montants financiers considérables, tant en fonctionnement qu'en investissement et doivent donc disposer d'outils de gestion rationnels permettant une prise de décision rapide ;
  - *pour le service des Sports de la mairie de R.*, en particulier (*cf.* arguments dans le cas).

### Construction du tableau de bord (TBB)

#### 1. Recueil des informations

La première étape pour élaborer un tableau de bord est celle du recueil des données. Il faut saisir le plus d'informations possible, voir comment elles sont établies et reçues pour appréhender le fonctionnement du service afin de savoir comment il serait possible de mettre en place un TBB à l'aide d'informations existantes et périodiques.

L'élaboration d'un questionnaire type facilite la réalisation de cette étape. Le questionnaire portera sur les points suivants :

- **le service**
  - *détermination des caractéristiques du service* : fonctionnement (missions, objectifs, tâches) et moyens disponibles (matériel et personnel), montant des recettes et des dépenses ;
- **les liaisons**
  - *étude des liaisons internes* (c'est-à-dire avec les autres services de l'organisation) *et externes du service étudié* ;
- **outils d'information**
  - *recherche des outils d'information et d'action préexistants* : recensement de tous les documents utilisés par le responsable (budget, comptabilité de gestion, comptabilité analytique, statistiques diverses, rapports...) ;
- **responsabilités**
  - *détermination des points clés des responsabilités* : choix et objectifs prioritaires des responsables ;
- **critères d'appréciation**
  - *examen des principaux critères sur lesquels est jugé le responsable* : quantité, qualité, recettes, dépenses...

La synthèse des informations obtenues auprès de chaque responsable permet de déterminer, de façon précise, la nature des obligations de chacun et les circuits de communication au sein du service.

## 2. *Élaboration*

Dès que les informations sont recueillies, le tableau de bord peut prendre forme par la sélection de points clés et d'indicateurs.

### • **Les objectifs**

La finalité de l'organisation considérée apparaît par le biais de la formulation d'objectifs.

Ces objectifs prennent la forme de missions, de normes de références sur le plan quantitatif et sur le plan qualitatif.

Parmi l'ensemble des missions que le décideur doit réaliser pour remplir ses objectifs principaux, il est indispensable d'effectuer une sélection et de ne conserver que les plus importantes.

A partir de là, il est possible de rechercher les points clés et les indicateurs.

### • **Les points clés**

Le point clé se définit comme une variable cible ayant une influence déterminante sur le coût et la qualité des services produits et que le responsable peut modifier. Les points clés déterminent le contenu du tableau de bord.

Il est important de souligner que la recherche des points clés ne peut se faire qu'à partir de l'énoncé des missions et objectifs des centres de responsabilité.

Par ailleurs, pour figurer dans le TBB, les points clés doivent être en nombre limité.

Chaque point clé est nécessairement accompagné d'indicateurs.

### • **Les indicateurs**

#### *a) Choix*

Leur choix est donc fonction des points clés et des missions préétablies.

Le gestionnaire doit disposer d'indicateurs sur lesquels il a des possibilités d'action correctives ; si ce n'était pas le cas, le tableau élaboré ne serait pas un TBB.

Les indicateurs traduisent de façon quantitative les objectifs et les résultats de l'organisation ainsi que l'importance des moyens qu'elle utilise ; ils doivent donc être précis et fidèles.

L'activité communale, souvent soumise à des obligations de prestations de services, rend parfois difficile la quantification des objectifs et par là même la précision de cette quantification.

#### *b) Coût*

Si le choix des indicateurs dépend d'abord de l'étude du service concerné, il est également fonction du coût d'obtention des informations : il faut donc examiner si les informations sont disponibles ou susceptibles de le devenir à un coût raisonnable.

Un indicateur est opérationnel lorsqu'il permet d'apprécier la bonne utilisation des moyens humains, techniques et financiers mis en œuvre pour les différentes activités.

Il doit permettre de parvenir à la mesure des écarts entre prévisions et réalisations.

- **Mise en forme**

La mise en forme du TBB doit permettre de mettre en évidence la structure du service étudié et une certaine hiérarchisation des indicateurs.

- **Périodicité**

Elle varie suivant les objectifs à prendre en considération. Le TBB peut donc être hebdomadaire, mensuel, semestriel ou annuel.

## **Mise en œuvre et exploitation**

Pour répondre aux objectifs de la Direction du service des Sports, de nombreux tableaux de bord doivent être élaborés.

— *Typologie générale de l'utilisation des équipements*

- piscines,
- gymnases et stades.

— *Coût.*

— *Subventions*

- de fonctionnement,
- exceptionnelles.

— *Équipe d'intervention.*

— *Personnel.*

Nous nous limiterons à présenter les tableaux de bord mis au point pour l'activité piscine.

### **1. Mise en œuvre**

- **Information du personnel**

La mise en œuvre du TBB peut se heurter à des obstacles psychologiques :

- *d'une part*, les informations régulièrement diffusées sont liées à des calculs préalables qui peuvent représenter une charge de travail supplémentaire pour les services chargés de les élaborer ;
- *d'autre part*, le TBB représente un instrument de contrôle qui conduit à apprécier la bonne marche d'un service, ce qui peut être mal ressenti par le personnel.

La phase de recueil des informations sera donc nécessairement précédée d'une réunion d'information pour l'ensemble du personnel concerné.

- **Recueil des données**

Les informations seront recueillies auprès de chaque responsable selon la méthodologie exposée en première partie et conduiront à la définition de points clés et d'indicateurs, puis à l'élaboration de tableaux récapitulatifs.

## Quelques exemples.

### — Piscines

- *Objectifs* : • optimiser la fréquentation et les recettes ;  
• minimiser les coûts de fonctionnement.
- *Points clés* : typologie des entrées, recettes et ventes de tickets.
- *Indicateurs mensuels* : taux de fréquentation des différents effectifs ; évolution des entrées, des recettes, du nombre de tickets/au mois de l'année  $n-1$ .

Cf. Annexe 1 : Définition des missions, objectifs, points clés et indicateurs pour l'activité piscine.

Annexe 2 : Les indicateurs.

### — Stades et gymnases

- *Objectifs* : cf. énoncé.
- *Points clés* : disciplines pratiquées, heures d'occupation, nombre de participants, recettes perçues, coût moyen pondéré de l'équipement.
- *Indicateurs mensuels* : taux d'occupation/type de discipline, évolution de ce taux/mois année  $n-1$ , taux d'occupation maximum théorique, taux de fréquentation des gymnases et stades/type de discipline, etc.

### — Personnels

- *Objectifs* : cf. énoncé.
- *Points clés* : nombre d'agents, nombre d'heures supplémentaires, crédits en heures supplémentaires, congés.
- *Indicateurs mensuels* : évolution du nombre d'agents payés/année précédente, évolution du total des heures supplémentaires/année précédente, coût unitaire de l'heure supplémentaire, taux de consommation des crédits en heures supplémentaires, taux d'absentéisme, évolution du taux d'absentéisme/année précédente.

### — Subventions

- *Objectifs* : cf. énoncé.
- *Points clés* : recettes des clubs, autofinancement, dépenses des clubs, subventions accordées, clubs avec subventions > 100 000 francs, avec subventions comprises entre 100 000 et 10 000, etc., type de manifestations, impact sur la presse.
- *Indicateurs annuels* : autofinancement des clubs, subventions/nombre de licenciés, subventions/autofinancement, nombre d'articles dans les journaux/manifestations, etc.

## 2. Exploitation

- **Tableaux de bord**

Les informations recueillies peuvent être saisies au moyen d'un logiciel type multiplan. On pourra donc éditer régulièrement des états et assurer un suivi régulier de l'activité piscine.

*Cf.* Annexe 3 : TBB mensuel des différentes piscines.

Annexe 4 : TBB global mensuel des piscines.

Annexe 5 : TBB annuel des piscines.

- **Statistiques et graphiques**

Par exemple :

- répartition du nombre d'entrées dans les piscines (*cf.* Annexe 6) ;
- cumul d'entrées ;
- entrées mensuelles, etc.

## Conclusion

- Intérêt d'un tel outil.
- Nécessité de planifier la mise en place et d'informer le personnel.
- Caractère dynamique du TBB en fonction de l'évolution des objectifs et des indicateurs retenus.

**Remarque** : La première partie, qui présente une démarche générale doit être présentée rapidement et illustrée de quelques exemples relatifs au cas. *Il ne s'agit pas de faire un cours sur le tableau de bord.* Au contraire, la deuxième partie doit être largement développée et de façon très concrète : Auprès de qui recueille-t-on les informations ? Quelles informations ? Quels sont les documents déjà existants utilisables ? Ceux qu'il faudrait créer ? etc.

Il serait souhaitable de présenter la succession des opérations sous forme de planning.

## Annexe 1

MISSIONS	OBJECTIFS	POINTS CLÉS	INDICATEURS MENSUELS
<b>Direction des Affaires sportives</b>	<b>Piscines :</b> Recherche d'une optimisation de la fréquentation des piscines et d'une optimisation des recettes en vue d'une minimisation des coûts de fonctionnement.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrées payantes</li> <li>• Entrées gratuites</li> <li>• Entrées scolaires</li> <li>• Recettes totales</li> <li>• Vente de tickets</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taux de fréquentation des différents effectifs.</li> <li>• Évolution des entrées, des recettes, du nombre de tickets vendus du mois de l'année <i>n</i>/au mois de l'année <i>n-1</i>.</li> <li>• Taux de fréquentation maximum théorique.</li> </ul> <p><b>Annuellement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Évolution des entrées, des recettes, du nombre de tickets vendus/année <i>n-1</i></li> </ul>

## Annexe 2 - Indicateurs

INTITULÉ	OBJECTIF QUANTITATIF	SEUILS MINI ET MAXI	MODE DE CALCUL	INFORMATIONS À UTILISER	FURNISSEURS DE L'INFORMATION	DATE AU PLUS TARD
<i>Ratio de fréquentation de l'effectif scolaire</i>			$\frac{\text{Effectif scolaire}}{\text{Effectif total}}$			
<i>Ratio de fréquentation de l'effectif payant</i>			$\frac{\text{Entrées payantes}}{\text{Entrées totales}}$	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relevé mensuel de l'occupation des piscines (chiffres fournis par les piscines chaque semaine).</li> </ul>	Piscines	Fin de mois
<i>Ratio de fréquentation de l'effectif gratuit</i>			$\frac{\text{Entrées gratuites}}{\text{Entrées totales}}$			
<i>Recettes moyennes</i>			$\frac{\text{Recettes totales}}{\text{Nombre de piscines}}$			
<i>Taux de fréquentation/maximum théorique</i>						





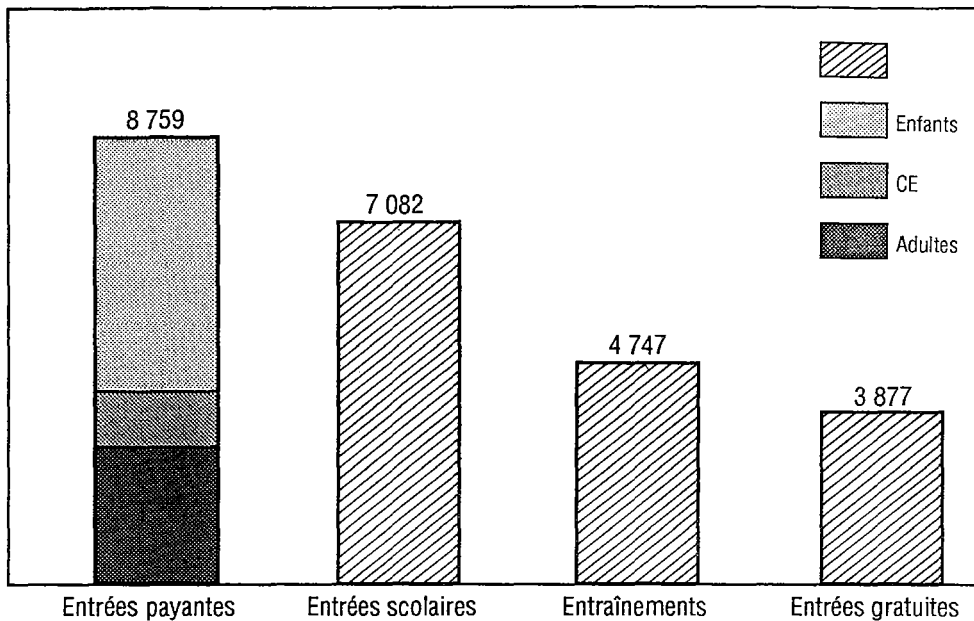


### Annexe 5 - Tableau de bord annuel des piscines

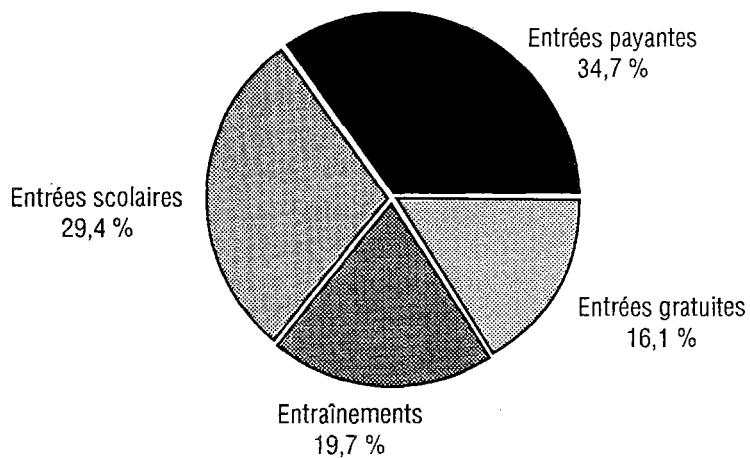
ANNÉE	NBRE ENTRÉES PAYANTES	NBRE ENTRÉES SCOLAIRES	PARTICIPANTS ENTRAINEMENTS	NBRE ENTRÉES GRATUITES	NOMBRE D'ENTRÉES PRÉVU	RÉALISÉ	TOTALES	ÉCART	ÉVOLUTION ENTRÉE/n-1	TICKETS VENDUS	ÉVOLUTION ANNÉE n-1	RECETTES	ÉVOLUTION RECETTES/n-1
<i>Janvier</i> (en %)													
<i>Février</i> (en %)													
<i>Mars</i> (en %)													
<i>Avril</i> (en %)													
<i>Mai</i> (en %)													
<i>Juin</i> (en %)													
<i>Juillet</i> (en %)													
<i>Août</i> (en %)													
<i>Septembre</i> (en %)													
<i>Octobre</i> (en %)													
<i>Novembre</i> (en %)													
<i>Décembre</i> (en %)													
<b>TOTAL</b>													

**Annexe 6 - Nombre d'entrées dans les piscines pour le mois de février 198.**

Nombre d'entrées



**Taux d'entrées dans les piscines pour le mois de février 198.**



# Technique de la dissertation

La dissertation — dont l'objectif est d'évaluer les connaissances des candidats et leur capacité d'expression et de raisonnement — doit être conçue comme un ensemble cohérent et peut être schématisée de la façon suivante :

THÈME → DISCOURS STRUCTURÉ → CONCLUSION

- A. Travail préalable
- B. Élaboration du plan
- C. Quelques exemples de plan
- D. Recommandations

## A. TRAVAIL PRÉALABLE

1. Lire le sujet.
2. Délimiter le sujet.
3. Mobiliser les connaissances.
4. Trier et classer les idées.

### 1. Lire le sujet

- Lire le texte attentivement jusqu'au bout.
- Analyser le texte.
- Comprendre et expliquer les termes principaux.
- Dégager les mots clés.

## 2. Délimiter le sujet

Cette délimitation du sujet se fait de façon à

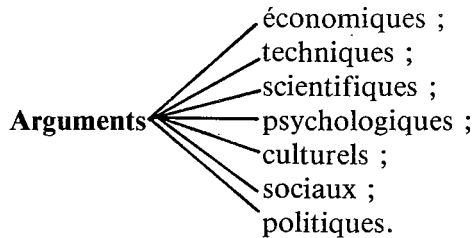
- traiter **tout** le sujet ;
- **rien** que le sujet.

En cas de doute, on peut toujours se demander si une idée fait partie du sujet :

- indiscutablement ;
- à la rigueur ;
- à l'extrême rigueur ;
- en aucune façon.

## 3. Mobiliser les connaissances et réunir les éléments pour étayer l'argumentation

- Noter toutes les idées dans l'ordre où elles se présentent sur une feuille spécifique : par exemple, une "feuille-idées"
- En matière d'argumentation, afin de ne rien oublier, on pourra s'inspirer de l'inventaire suivant :



- Envisager, pour chaque point, les aspects positifs et les aspects négatifs qu'il comporte.

## 4. Trier et classer les idées

Il faut le faire de façon à dégager les **points essentiels** autour desquels s'articulera la *démonstration* : c'est la recherche du "**fil conducteur**".

- Toutes les idées mobilisées ne seront pas forcément retenues.
- Ce travail ne doit pas empêcher de noter et d'intégrer des idées nouvelles susceptibles d'apparaître.

# B. ÉLABORATION DU PLAN

Notons que, bien souvent, il n'existe pas un plan unique pour traiter un sujet, mais que plusieurs plans sont possibles ; il n'en reste pas moins que la structure générale de toute dissertation reste la même.

1. Introduction.
2. Développement.
3. Conclusion.

## **1. Introduction**

L'introduction joue un triple rôle :

- montrer l'intérêt du sujet ;
- fixer les limites du sujet ;
- annoncer le plan.

L'introduction représente en général une trentaine de lignes : trop longue, elle déséquilibre l'ensemble du travail ; trop courte, elle ne joue pas son rôle.

Il faut esquisser les bases de l'introduction au début de l'épreuve, mais elle ne sera rédigée qu'en dernier ressort.

## **2. Développement**

Support de la démonstration, le développement doit être cohérent ; le lecteur doit pouvoir continuellement et sans effort se rattacher au **fil conducteur**.

Le développement sera organisé en deux ou trois parties, elles-mêmes structurées en sous-parties, décomposées en paragraphes.

Il est souhaitable de respecter les règles suivantes :

- un paragraphe par idée ;
- harmoniser le passage d'une partie à une autre, d'une sous-partie à une autre, par des transitions ;
- argumenter et démontrer ;
- nuancer les affirmations ;
- avoir recours à des exemples et à des références classiques (auteurs, théories, écoles) et/ou documentaires.

## **3. Conclusion**

L'objet de la conclusion est de

- présenter la synthèse ultime de la thèse argumentée ;
- amener les réponses ou les justifications de non-réponses aux questions posées ;
- élargir le sujet (dans la mesure du possible).

**Attention : ne jamais conclure sur un point de détail.**

## C. QUELQUES EXEMPLES DE PLAN

### **Le plan didactique**

- *Thèse* : défense d'un point de vue.
- *Antithèse* : développement d'arguments contraires.
- *Synthèse* : établissement d'une vérité moyenne, puis dépassement de la contradiction apparente.

### **Le plan comparatif**

- Comparaison de concepts différents.
- *Premier terme* de la comparaison.
  - *Deuxième terme* de la comparaison.
  - *Réflexion* issue de la confrontation des éléments évoqués dans les parties précédentes.

### **Le plan inventaire**

Il suppose une progression pour aboutir à prouver un point de vue.

- *Classer les arguments* par partie.
- *A l'intérieur de chaque partie*, classer les arguments du plus faible au plus fort.

Éviter le *plan catalogue* ou le *plan bateau* qui consiste en une énumération de connaissances ou de morceaux de cours sans lien les uns avec les autres.

## D. RECOMMANDATIONS

1. La gestion du temps.
2. Les qualités de présentation.
3. Les bonnes conditions de réalisation.

### **1. La gestion du temps**

Bien gérer son temps est extrêmement important et évite les précipitations entraînant le risque d'une mauvaise lecture du sujet, d'une rédaction incohérente, voire d'une conclusion bâclée ou inexistante.

Il semble bon de répartir son temps de la façon suivante :

- lecture du sujet + recherche des idées + plan =  $1/3 T$  ;
- rédaction (y compris relecture) =  $2/3 T$ .

Il est important de garder dix minutes pour relire le devoir :

- *une première relecture* sera consacrée à l'impression d'ensemble et à la vérification de la bonne utilisation du vocabulaire ;
- *une deuxième relecture* sera consacrée **exclusivement** à la "chasse aux fautes d'orthographe".

Sur un plan extrêmement pratique, il est utile d'établir un petit "timing" précisant les différentes étapes et les heures d'arrivée... et de penser à s'auto-contrôler.

## 2. Les qualités de présentation

Lors d'une épreuve écrite, la copie est **l'unique interface** entre le correcteur et le candidat. Celui-ci doit donc être soucieux

- *de présenter une copie soignée*, aérée, respectant des marges et des espaces entre les parties (alinéas nettement séparés),
- *d'observer les règles* de ponctuation et d'orthographe,
- *de respecter un volume raisonnable* : il n'y a pas de règle absolue sur ce point, mais il faut résolument éviter le délayage,
- *de numéroter les pages* du devoir.

## 3. Les bonnes conditions de réalisation

■ *Maîtriser le programme*, ce qui implique d'avoir travaillé régulièrement.  
■ Établir des fiches techniques, des résumés, des tableaux récapitulatifs.  
■ S'entraîner dans les conditions de l'examen, c'est-à-dire traiter des sujets, en respectant le temps imparti, en n'utilisant aucune documentation, en s'obligeant enfin à réaliser une copie complètement rédigée.

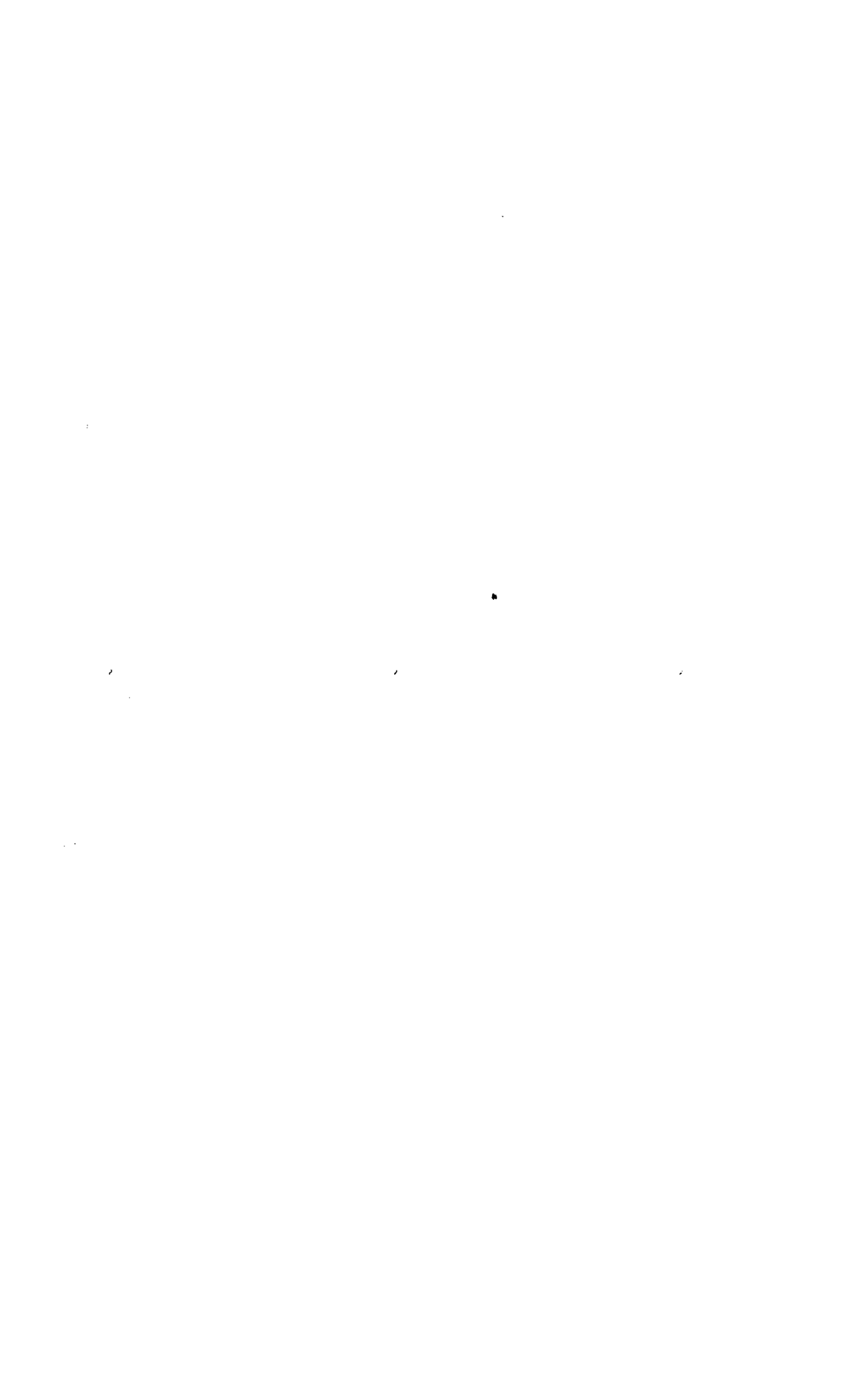
■ Il est indispensable également

- d'être en forme,
- d'être à l'heure, le jour de l'épreuve (ce qui évite un stress inutile), d'avoir lu la convocation, de façon à disposer des documents et matériels autorisés et/ou indispensables,
- de se concentrer efficacement durant l'épreuve.

**A éviter absolument :**

- un devoir sans plan ;
- un devoir "buissonnière" : inconscient parce que l'on cerne mal le sujet, conscient parce que l'on veut changer le sujet ;
- les répétitions ;
- les développements inutiles qui évoluent bien souvent vers le hors sujet ;
- l'usage abusif de références ou l'usage de références mal maîtrisées ;
- les connivences avec le correcteur ;
- les questions annoncées qui restent sans réponse ;
- les engagements personnels (politiques ou autres).





# Méthodologie de l'étude de cas

L'arrêté de juillet 1987 définissant les épreuves du DECF précise que l'épreuve n° 3 — *Organisation et gestion de l'entreprise* — peut revêtir la forme d'une étude d'un ou plusieurs cas avec commentaire.

L'épreuve elle-même étant *“destinée à montrer que le candidat a une bonne connaissance des principes et des méthodes de l'organisation de l'entreprise, qu'il est capable d'en déceler les failles, d'y apporter les remèdes appropriés et de se révéler le conseil de l'entreprise”*.

Au travers de l'étude de cas le candidat sera donc amené à montrer ses capacités à

- procéder à une analyse critique ;
- mettre en œuvre ses connaissances ;
- construire une solution cohérente et réaliste.

Outre des connaissances techniques, le sujet suppose l'utilisation rationnelle des documents fournis et surtout une aptitude au raisonnement logique.

- A. Phase préparatoire
- B. Étude du cas
- C. La forme

## A. Phase préparatoire

1. Lecture du sujet.
2. Évaluation du temps.

### 1. Lecture du sujet

Une lecture attentive du sujet doit permettre de repérer les informations con-

tenues dans le texte en vue de

— **situer l'entreprise**

- taille (nombre de salariés),
- gamme de produits,
- chiffre d'affaires et évolution des ventes,
- structure,
- type et mode de direction,
- politiques et stratégie, etc. ;

— **analyser l'environnement**

- secteur d'activité,
- fournisseurs,
- état et comportement de la concurrence,
- comportement et exigences des consommateurs, etc.

Toutes les informations sont généralement fournies dans l'énoncé du cas ; il convient donc d'éviter les extrapolations abusives.

— **repérer et cerner les problèmes**

— **mettre en évidence le travail à faire.**

N.B. — Si elles sont trop volumineuses, les annexes ne doivent pas être lues mais parcourues rapidement pour les identifier et souligner quelques points clés.

## 2. *Évaluation du temps*

Après lecture du sujet, il est indispensable

- d'évaluer le temps qui reste,
- de le répartir entre les différentes questions, en réservant un quart d'heure environ à la relecture,
- de respecter le planning...

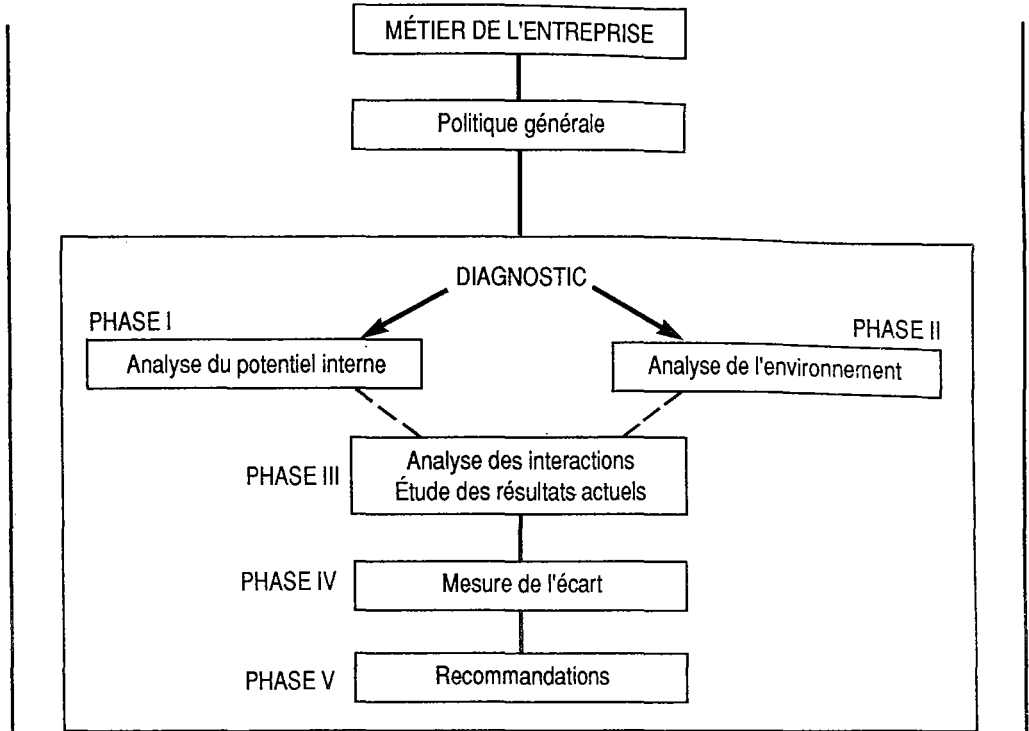
# B. Étude du cas

1. Diagnostic.
2. Propositions.

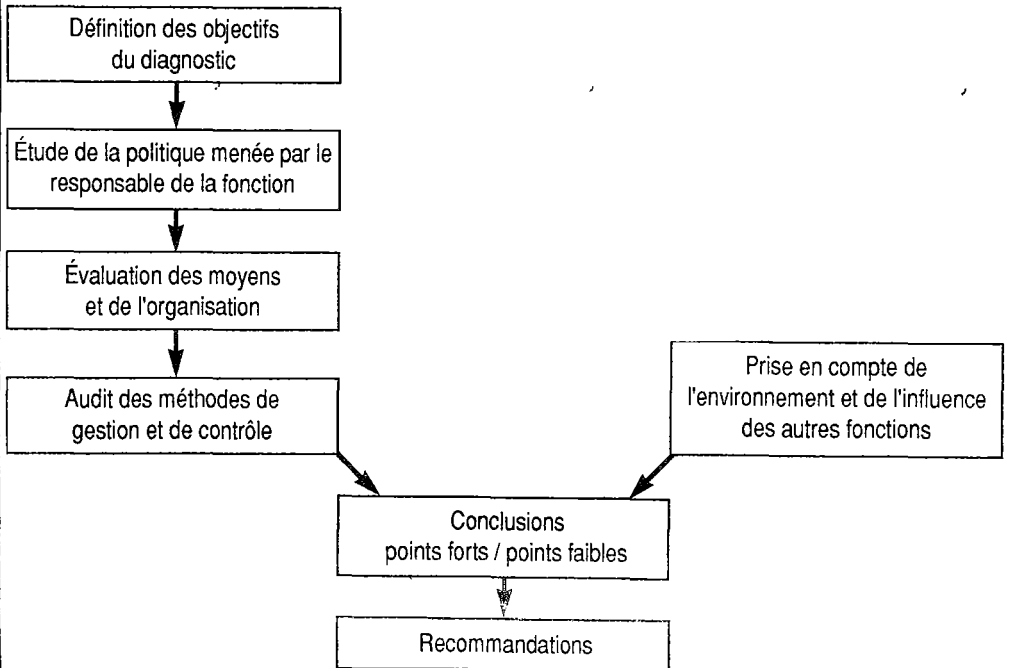
## 1. *Diagnostic*

Le diagnostic débouche sur un constat de la nature et des causes des dysfonctionnements.

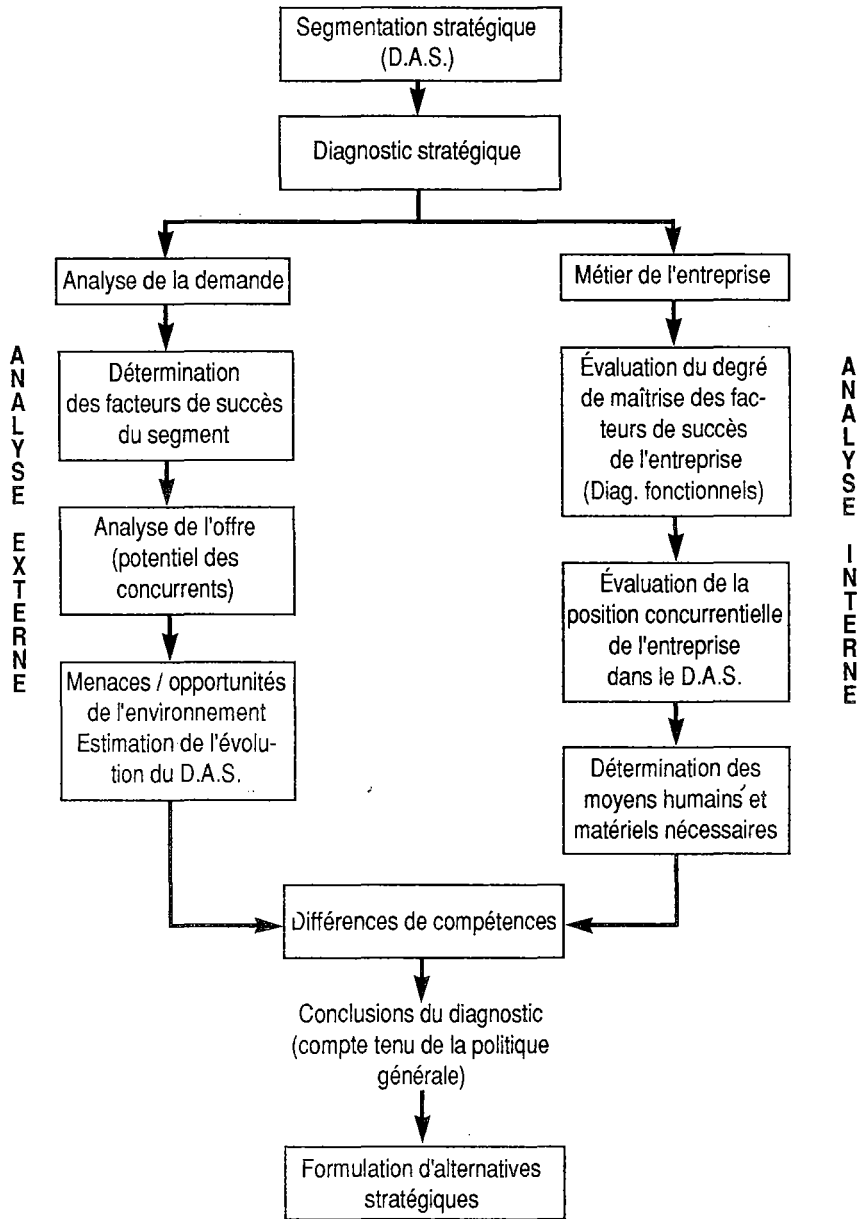
Pour une étude plus complète du diagnostic global, du diagnostic fonctionnel et du diagnostic stratégique, nous renvoyons le lecteur au chapitre 7 du tome 2 (*Direction de l'entreprise et diagnostic*) dont sont extraits les schémas ci-après.



**Le processus du diagnostic**



**Démarche générale du diagnostic fonctionnel**



Démarche du diagnostic stratégique

## 2. Propositions

Les solutions proposées seront concrètes, détaillées, réalistes, justifiées, adaptées au cas et — le cas échéant — chiffrées.

Elles mettront en évidence notamment

- le choix des moyens envisagés (humains, techniques, financiers, informationnels...),
- les conséquences des décisions envisagées.

# C. La forme

1. Rédaction du rapport.
2. Rappel de quelques évidences.

## 1. Rédaction du rapport

Le rapport écrit comporte quatre parties :

- *objectifs de la mission et circonstances du déroulement* ;
- *présentation des faits* (description objective des faits observés et constatés) ;
- *conclusions* (explications des résultats) ;
- *propositions et recommandations* (recherche de solutions — à partir de l'expérience et de la créativité des "diagnostiqueurs" — permettant de résoudre les problèmes).

## 2. Rappel de quelques évidences...

- Le respect des règles orthographiques et grammaticales fait partie du minimum exigible de tout candidat.
  - De même, la clarté — voir l'élégance — du style, la netteté de la présentation, la lisibilité de l'écriture prédisposent favorablement le correcteur.
  - Paginer, titrer les parties et les sous-parties participe à l'effort de clarification et de rigueur.
  - On accordera la même attention aux éventuels schémas et tableaux.
- En bref**, la clarté de l'analyse doit se retrouver au niveau de la forme.

**PRÉPARATION AU D.E.C.F.**  
**ÉPREUVE N° 3 (ANCIENNE UV 8)**  
**ORGANISATION**  
**ET GESTION DE L'ENTREPRISE,**  
**EXERCICES**

Traiter de façon stricte et aussi claire que possible les différents points du programme de l'épreuve n° 3 du DECF : organisation et gestion de l'entreprise, est l'objectif des tomes 1 (Organisation administrative et fonctions) et 2 (Direction de l'entreprise et diagnostic) de cette série.

Il nous a semblé opportun d'apporter aux étudiants en gestion un complément de connaissances concernant des thèmes actuels susceptibles de leur être soumis lors de leur épreuve d'examen : c'est le but de cet ouvrage qui leur propose, outre l'analyse d'un cas pratique, cinq études de thèmes transversaux :

- management,
- culture d'entreprise,
- création d'entreprise,
- innovation,
- PME.

À cela s'ajoutent quelques conseils devant permettre aux étudiants de construire une dissertation et de traiter un cas pratique.



ISBN : 2-7117-7914-9

**COLLECTION DIRIGÉE PAR J.-P. HELFER & J. ORSONI**