

**LE MANAGEMENT DU CHANGEMENT
PAR LES PLANS D'ACTION**

*Louis-Marie POULIQUEN - Université de
Paris XIII*

Si la littérature témoigne des interrogations d'une époque, à n'en pas douter le management du changement est entré dans le champ des préoccupations du monde de l'entreprise.

L'effervescence est telle dans le domaine de la pensée managériale qu'il est permis de considérer que ce sujet occupe la position centrale à l'intérieur de la sphère des préoccupations qui hantent le monde dirigeant de l'industrie, du commerce et des services.

Cette question paraît gouverner une part importante de la réflexion et de l'action, et à long terme ceci devrait être une tendance stable.

La prolifération récente d'ouvrages portant sur le sujet ou sur l'entreprise en général semble même promouvoir cet exercice au rang d'un genre littéraire nouveau.

Cette nouvelle tendance s'enracine dans la prise de conscience actuelle des bouleversements qui guettent notre monde.

VERS UN CHANGEMENT DE PARADIGME ...

HUBERT LANDIER dans un ouvrage* paru récemment nous annonce que le changement qui va intervenir dans les entreprises équivaut à un changement de paradigme, à un changement qui va remettre en cause les concepts à travers lesquels nous nous représentons traditionnellement l'entreprise.

Alvin TOFFLER auteur de l'ouvrage "Les nouveaux pouvoirs" nous décrit la société à venir en ces termes :

"Ce à quoi nous assistons aujourd'hui est plus qu'un transfert de pouvoir entre individus, sociétés ou gouvernements ; c'est un changement radical dans la façon dont la violence, la richesse et le savoir sont utilisés pour diriger notre vie... Ce changement affectera tous les domaines de notre existence, de notre vie professionnelle... Le moteur de ces convulsions est un système de création de la richesse

*Vers l'Entreprise Intelligente - Calmann-Levy.

totallement inédit, fondé essentiellement sur le savoir et la communication."

Notre bon vieux système de référence semble donc voué aux oubliettes de l'histoire par l'émergence à terme d'un nouveau mode de pensée que nous sommes bien incapables aujourd'hui de conceptualiser, les outils intellectuels nous manquant pour ce faire.

PLUS PROCHE DE NOUS ET PLUS CONCRETEMENT...

Sous l'impulsion des faits une nouvelle philosophie industrielle émerge. Sa propagation est assurée par une abondante littérature tant livresque que médiatique et devient le sujet quasiment unique des multiples congrès, colloques ou séminaires traitant du monde industriel et commercial.

Cette nouvelle philosophie industrielle est une des réponses à l'évolution des rapports du couple OFFRE-DEMANDE génératrice des bouleversements du monde économique.

Je ne reviendrai pas sur les éléments qui caractérisent cette évolution, ils sont maintenant connus et ont fait l'objet de nombreux articles dans toutes les publications y compris dans celles qui ne s'adressent pas spécialement au monde de l'entreprise.

Je rappellerai simplement que notre époque, contrairement à un passé pas encore si lointain génère une situation dont le fait marquant est le primat de la demande sur l'offre dont le champ d'action s'étend désormais au monde entier.

Flexibilité, qualité totale, logistique intégrée, excellence industrielle, autant de termes ou expressions que l'air ambiant véhicule et qui symbolisent l'orientation que chacun voudrait donner à son entreprise afin de faire face au défi. La réactivité sera demain la caractéristique des entreprises gagnantes (voir à ce sujet l'excellent article de Pierre-Marie Gallois dans le numéro 1/1991 de cette revue.)

LA NOUVELLE PHILOSOPHIE INDUSTRIELLE A UN MODELE : LE JAPON

Modèle pour les uns, repoussoir pour les autres. Modèle pour les dirigeants qui rêvent d'une réussite identique et qui appliquent à leur entreprise au coup par coup, qui le zéro mépris, qui le zéro stock ...application souvent suivant la traduction littérale, de formules qui recouvrent bien autre chose, et qui engendrent maintes désillusions.

L'interprétation qui est parfois faite par exemple de la formule zéro stock est édifiante : il s'agirait selon les uns d'une technique nipponne et totalement irréaliste de suppression des stocks ...alors que dans la philosophie japonaise cette accumulation dans les magasins des usines du produit du travail constitue un gaspillage qui est la résultante de bien d'autres gaspillages auxquels il faut s'attaquer pour parvenir à terme et presque automatiquement au but visé.

Le niveau du stock dans l'esprit japonais ne serait que le reflet des dysfonctionnements de l'entreprise.

Les déboires et les échecs dans l'application de ces formules magiques sont à la hauteur de l'incompréhension des mécanismes qui les sous-tendent.

Repoussoir pour le personnel, y compris pour une partie de l'encadrement des entreprises. Repoussoir parce que modèle souvent mal imité mais aussi et surtout par la perception qu'ont les français en général du Japon et particulièrement de la vie sociale qui s'y développe.

Cette idée négative est confortée par le fait que dans ce pays le succès économique ne se reflète pas dans la vie des gens. De là à considérer que le retard relatif dans le domaine des acquis sociaux n'est que le produit de la philosophie industrielle il n'y a qu'un pas que beaucoup franchissent allègrement, évitant ainsi eux-mêmes de se remettre en question.

Incontestablement les salariés français ne sont pas habités par l'idée que le modèle industriel japonais soit exportable chez eux et s'exonèrent ainsi de l'effort de compréhension nécessaire.

LE TAYLORISME N'EST PAS MORT ...

Si la formule "le taylorisme est mort" signifie que cette philosophie n'a plus d'avenir en tant que méthode de management menant à la réussite, j'y souscris sans réserve. Mais cela ne signifie aucunement que ses jours soient comptés.

Le Taylorisme est la culture industrielle occidentale et il est le produit de notre culture tout court. Produit du cartésianisme qui segmente les problèmes en autant de parties qu'il le faut, afin qu'ils deviennent apparemment compréhensibles. Produit du christiannisme lui-même qui instaure une barrière infranchissable entre quelques-uns qui pensent, détiennent la vérité, dirigent et d'autres qui attendent, se soumettent et à qui il est demandé d'éviter de penser.

En tant que composante de notre culture, cette philosophie industrielle induit des habitudes de pensée et de comportement enracinées dans le passé et qui très souvent se nourrissent de ce passé. Les réflexes sont inscrits dans l'inconscient et en tant que tel font partie du patrimoine de chacun, nous rendant prisonniers des schémas culturels qui sont les nôtres.

Si l'on admet cette analyse l'on mesure l'effort gigantesque à accomplir afin qu'une autre culture industrielle qui entrera en collision avec la culture tout court ne se superpose à celle qui existe et qu'un autre modèle de pensée et de comportement ne gouverne nos attitudes.

IL FAUT ERADIQUER LES MAUVAIS REFLEXES

Nous devons effectivement nous libérer des schémas culturels du passé et de la cécité de nos préjugés. Ceci paraît particulièrement difficile dans une période où d'une façon générale les sociétés ont une forte propension à plonger dans le passé à la recherche de références et de repères plutôt qu'à se projeter dans l'avenir qui n'a jamais été aussi aléatoire depuis plusieurs décennies.

Si le problème est avant tout culturel, une méthodologie du changement paraît nécessaire, prenant pour cible les esprits, les structures mentales, les rapports humains et sociaux dans l'entreprise, avant de passer aux méthodes de travail.

La situation dans beaucoup d'entreprises peut être décrite de la façon suivante :

- les méthodes usinières sont tayloriennes
- les esprits sont tayloriens
- les organigrammes sont tayloriens
- les carrières elles-mêmes sont tayloriennes.

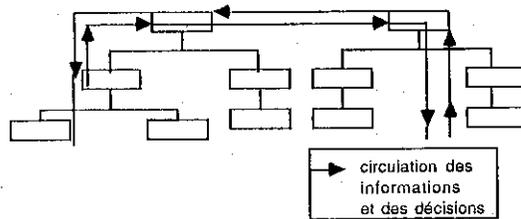
LES PLANS D' ACTIONS : UN OUTIL DE DETAYLORISATION DE L'ORGANIGRAMME

L'organigramme des entreprises occidentales répond parfaitement au principe taylorien de division du travail. Plus grave, il se nourrit de ces principes. Les conflits de chapelle, les concurrences interpersonnelles ont fini dans bien des cas par ériger des barrières imperméables entre les services. Le système de sanction des résultats a favorisé la focalisation de chacun sur un domaine restreint dont les frontières ne dépassent pas les limites de son propre service, excluant totalement la recherche d'une vision d'ensemble de l'entreprise.

Si ce type d'organisation a mené à l'excellence industrielle en son temps, il a aussi secrété tous les ingrédients d'une inadaptation à l'état actuel de la relation dans le couple "OFFRE-DEMANDE", qui se caractérise, répétons-le, par le renversement du rapport de force en faveur de la demande.

Imprévisible, versatile, personnalisée, atomisée, accordant des délais très courts, réclamant sans cesse des innovations, telle est la demande d'aujourd'hui, telle paraît être la tendance pour demain.

Rigide, cloisonné, sans vision globale de l'entreprise, non réactif, c'est-à-dire au temps de réponse long, tel est l'organigramme taylorien comme le montre le schéma numéro 1 qui met en évidence le cheminement montant et descendant de l'information.



L'incompatibilité entre ces deux états, celui de la demande et celui de l'organigramme, ne devrait plus faire de doute bientôt pour personne. Mais faute de modèle de société sans hiérarchie structurée c'est vers une profonde modification du rôle de celle-ci qu'évoluent les techniques du management. La première évolution visible concerne le cheminement des informations et décisions au sein de l'entreprise par un raccourcissement des lignes hiérarchiques et par un effort sans précédent de communication interne.

LES PLANS D'ACTIONS CONSTITUENT UNE TENTATIVE DE STRUCTURATION DE L'ENTREPRISE SUIVANT LE MODELE POLYCELLULAIRE.

Mais, qu'est-ce qu'un plan d'actions ?

C'est une stratégie concertée destinée à faire évoluer une situation donnée.

Il peut être l'émanation d'un niveau quelconque de la hiérarchie ou de tout collaborateur occupant une position fonctionnelle. Il peut avoir des ramifications à l'extérieur de l'entreprise (fournisseur ou client) prélude à l'installation de rapports de partenariat.

Une stratégie concertée car elle implique la participation de représentants des différentes lignes constituant l'organisation fonctionnelle de l'entreprise et concernées de près ou de loin par l'évolution envisagée. Il s'agit donc d'une structure transversale de

travail menant études, consultations, recherches, prototypes etc... devant aboutir à une proposition tendant à faire évoluer une situation clairement définie.

Une tentative pour faire évoluer une situation donnée en effet, dans la mesure où l'intérêt premier n'est pas le résultat palpable, chiffrable, mais le fait que des gens aient entrepris une démarche de travail en dehors du processus classique taylorien.

Un plan d'action peut très bien n'aboutir à aucune application pratique.

COMMENT FONCTIONNENT-ILS ?

Il s'agit d'une équipe constituée autour d'un leader. Elle comporte un certain nombre de membres dits "supports".

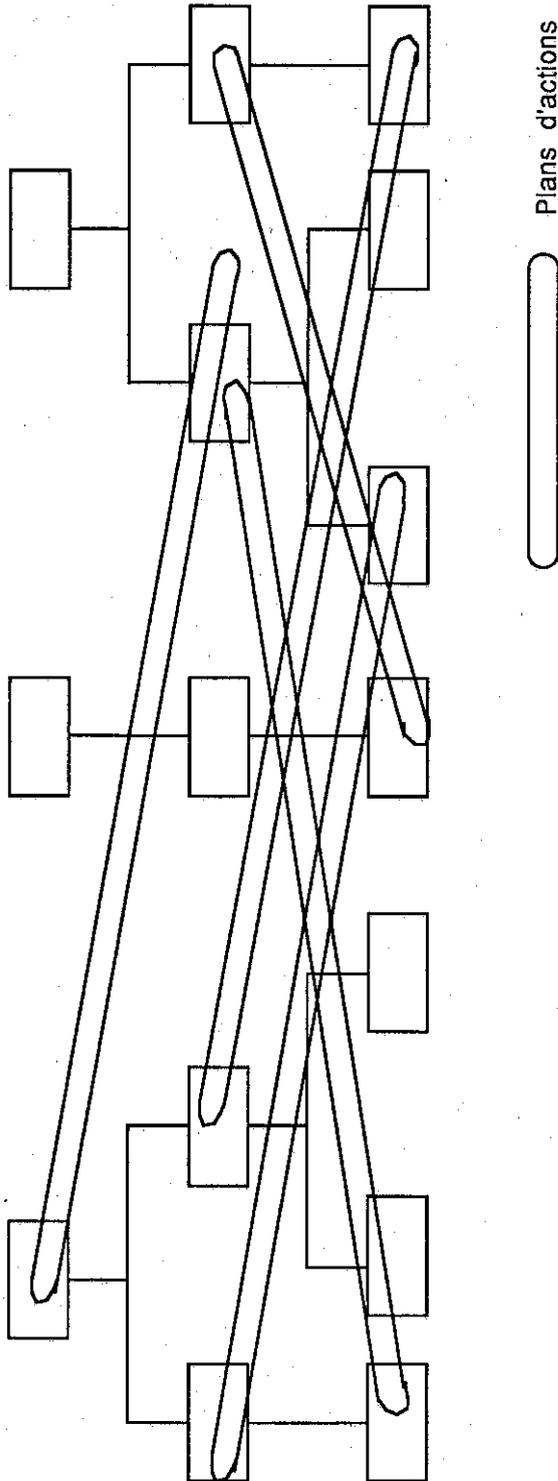
Le leader et sa provenance sont choisis en fonction de la nature du plan.

Les supports appartiennent à différents services opérationnels ou fonctionnels. Il est bon que tous les services concernés par le changement envisagé soient représentés.

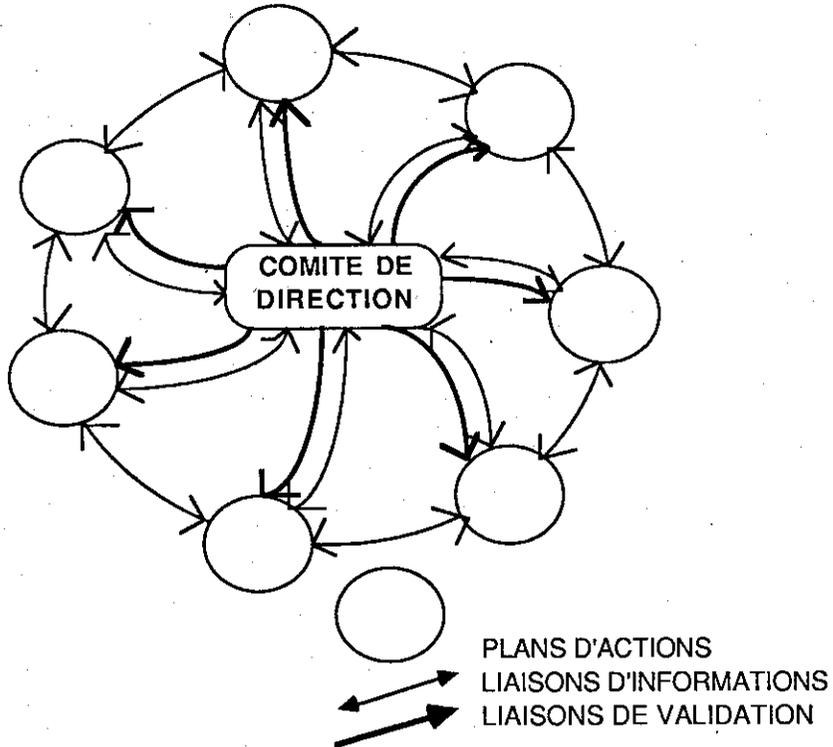
La notion de hiérarchie ne doit pas exister, la plupart des participants appartenant à des services différents. Le leader est celui qui anime, la notion de commandement n'existe pas.

Au sein du groupe cohabitent des personnes qui dans l'entreprise peuvent se situer à des niveaux hiérarchiques très différents. Le leader du groupe n'est pas forcément celui qui dans la structure de l'entreprise occupe la position la plus élevée.

Un leader peut occuper cette position dans plusieurs plans et occuper des positions de support dans d'autres plans suivant le schéma numéro deux.



Le groupe "reporte" au comité de direction ou à toute autre structure dirigeante habilitée à valider les propositions suivant le schéma numéro trois.



La liaison d'information périphérique est d'autant plus active et dense que le nombre de ceux qui participent à plusieurs groupes est élevé. Cette liaison existe de ce fait même, hors d'une structure formelle prévue à cet effet.

MAIS TOUS LES OBJECTIFS VISES SONT-ILS ATTEINTS ?

Tout d'abord quels sont-ils ces objectifs ?

Nous l'avons vu, l'avantage concurrentiel se trouve en germe dans la réactivité de l'entreprise, dans sa flexibilité, et dans la qualité totale de sa prestation.

Ces attributs sont hors de portée du management taylorien qui est aujourd'hui un obstacle à la performance. Celui-ci doit être mis à mal

par un système induisant :

- 1 - l'implication des hommes, résultat d'une perception de cohérence entre le projet personnel (développement individuel) et le projet d'entreprise.
- 2 - la circulation rapide des informations permettant des réactions immédiates indispensables pour la mise en adéquation de la firme avec son environnement.
- 3 - la possibilité de reconfiguration instantanée de l'entreprise pour répondre aux transformations rapides et brutales d'un milieu dominé par le changement.

Reprenons ces points un par un.

- Il semble que les plans d'actions soient un outil d'implication des hommes dans la mesure où ils peuvent par définition être l'émanation de chacun et non plus forcément de la haute hiérarchie. Chacun peut intervenir comme il le souhaite dans les plans d'actions qu'il juge le concerner. En tant que tels ils sont une incitation à la prise d'initiatives, donc un élément de responsabilisation, et de valorisation, facteurs déterminants de l'implication comme nous l'apprend la psychologie moderne.

Chacun peut devenir "intrapreneur" c'est-à-dire entrepreneur interne.

- Les plans d'actions facilitent considérablement la circulation des informations. Le maillage qu'ils contribuent à installer dans l'entreprise, la multiplication et le renforcement des relations interpersonnelles, nées d'une participation croisée du plus grand nombre aux différents plans, sont le garant de la circulation rapide d'un flux d'informations dense. Et, fait important, les gens se connaissent et savent où aller chercher l'information qui leur manque, sans passer par la voie hiérarchique, réalisant ainsi la communication horizontale, difficile par ailleurs, à cause de l'auto-cloisonnement des services.

- Les plans d'actions génèrent dans l'entreprise une capacité de reconfiguration rapide, donc de flexibilité. Ils développent chez les individus la capacité et le goût du travail en équipe. L'habitude des contacts multiples les rend opérant immédiatement dans une nouvelle structure car chez eux la crainte du changement a disparu. Les relations multiples nouées d'un plan à l'autre brident l'émergence de conflits que

toute restructuration porte inévitablement en germe.

VERS UN NOUVEAU MANAGEMENT DE L'ENTREPRISE

A n'en pas douter les plans d'actions constituent le premier pas vers l'entreprise polycellulaire que beaucoup annoncent comme devant remplacer le système taylorien. Celle-ci reposerait sur l'existence de petites équipes, tendant à s'auto-organiser, mais dont la pérennité serait conditionnée par leur contribution à la réalisation des finalités de l'ensemble. Parallèlement, les rapports entre les individus glisseraient du mode hiérarchique et formel vers le mode interpersonnel. L'entreprise devenant un espace de développement personnel, deviendrait un espace d'implication.

Et si, malgré tout, tout n'allait pas pour le mieux dans le meilleur des mondes des plans d'actions ?

Nous l'avons vu, les plans d'actions constituent un changement important dans la façon d'appréhender le management de l'entreprise. Bien qu'étant incontestablement une méthode de changement en "douceur", elle heurte bien des mentalités, essentiellement dans la hiérarchie, et laisse sur le "bas-côté" bien des collaborateurs. Inhibés par des décennies d'un système basé sur l'interdiction de franchir les frontières d'un domaine pourtant restreint, ils ne sont pas prêts à s'affranchir de la pesanteur des traditions, du poids de l'autorité, ni du cloisonnement.

L'implication de la direction générale et du comité de direction doit être totale et doit s'inscrire dans la durée afin d'assurer :

- 1 - l'explication du but visé, à savoir un changement de management, c'est-à-dire une transformation du rapport hiérarchique, claire et inlassablement répétée. Car, partout dans l'entreprise, des forces qui possèdent une capacité de nuisance importante sont à l'oeuvre, et tentent de s'opposer à cette évolution, synonyme pour elles de perte de pouvoir. Chacun sait que toute transformation importante des pratiques change le système de prestige et de pouvoir au sein d'une organisation.
- 2 - la formation et l'éducation des participants potentiels, qui n'ont connu que le taylorisme, et qui, dans un premier temps, ont

quelques difficultés à appréhender un concept dans lequel la logique "*j'attends les ordres et j'exécute*" est remplacée par "*je prends l'initiative, j'informe, je forme un groupe et nous faisons valider nos idées*".

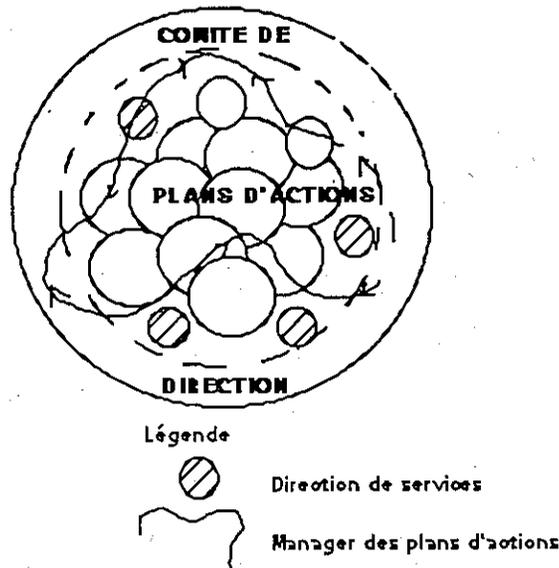
3 - l'animation de ce nouveau système, car chacun sait que tout système organisationnel se dégrade dans le temps et d'autant plus facilement que les forces qui s'y opposent sont celles du passé. En l'absence de telles préoccupations de la part de la direction générale, le système produit des déviations dont les plus fréquentes sont les suivantes :

- émanation des plans d'actions uniquement de la hiérarchie.
- transfert sur des plans d'actions de projets qui devraient relever d'un département d'études générales.
- animation des plans d'actions suivant la méthode taylorienne : le leader distribue le travail en fonction des compétences des différents "supports" et fait lui-même la synthèse.
- des "supports" qui ne savent pas qu'ils sont "supports".
- une majorité de plans intra-service rendant quasiment nul le flux d'information entre l'ensemble des plans et faisant ainsi perdre toute sa substance au système.
- la participation à des plans d'actions perçue comme un passage obligé, alors qu'il importe absolument de privilégier la qualité de l'engagement sur la quantité, les finalités et la philosophie de la démarche sur sa technique, le sens du terrain sur la doctrine.

Inutile de préciser que de telles déviations n'ont plus rien à voir avec l'objectif initialement visé.

L'expérience montre que dans ce domaine comme dans bien d'autre la réussite naît de l'existence d'un *pôle structurant* capable de fédérer les énergies disponibles et servant de catalyseur. Une structure d'animation et pas seulement de reporting est nécessaire. Le manager des plans d'actions doit être un homme convaincu du bien fondé du changement et qui connaît bien l'entreprise. Sa position hiérarchique, juste au-dessous du comité de direction, doit lui permettre un rapport aisé avec celui-ci. Il sera le maître d'oeuvre de l'élaboration d'un nouveau mode de pensée et de comportement, déstructurant l'organisation taylorienne et structurant un ordre nouveau, celui de l'entreprise polycellulaire. Il sera le maître d'oeuvre d'un nouveau

système articulé de normes et de comportements, élaboré par référence aux contraintes d'ordre technique ou social et déterminant les attitudes légitimes et celles qui ne le sont pas. L'organigramme représentant ce nouveau système de management pourrait être le suivant.



Les plans d'actions dont le personnel se trouve au coeur du système, force de proposition et d'innovation, en osmose avec le fonctionnement de tous les jours. La représentation en cercle et non en ligne symbolise la diffusion tout azimut des informations.

L'utilisation de pointillés et non de traits pleins symbolise la perméabilité extrême des parois.

Le manager des plans d'actions est celui qui met en relation, il est le catalyseur, l'animateur, le canaliseur, facilitateur, en un mot celui qui apporte l'oxygène. L'analogie avec le système biologique est évidente :

- une cellule n'est rien à elle toute seule mais potentiellement son pouvoir est immense.
- l'ensemble n'existe pas en l'absence d'une partie mais

potentiellement il représente une efficacité gigantesque.

- celui qui met en interaction les parties et révèle ainsi leur potentiel en même temps que celui de l'ensemble, est le système cardio-vasculaire, piloté par le système nerveux, lesquels ne sont rien sans les cellules.

Chacun a bien compris l'analogie.

Les cellules seraient les plans d'actions, le tout serait l'entreprise. Le système cardio-vasculaire serait le manager des plans d'actions et le système nerveux serait le comité de direction. Il serait grand temps que nous regardions du côté des systèmes biologiques, ceux-ci sont l'exemple même des systèmes d'organisation sans hiérarchie qui ont fait leur preuve.

Assurément la méthode des plans d'actions va dans ce sens. Elle porte en germe un changement profond de la culture de l'entreprise permettant le développement personnel des individus, facteur quasiment unique de leur implication et condition nécessaire de la survie des firmes. Car pour que celles-ci survivent dans le monde qui nous attend, elles ne doivent pas être "entreprises" seulement au sommet, mais aussi à la base.

Quoiqu'il en soit comme l'écrit Michel Crozier* : "La tâche la plus urgente à accomplir c'est l'expérimentation et la diffusion de formes d'organisation nouvelles..."

Car dans une période de mutation aussi profonde, alors que les vécus apparaissent de plus en plus inadaptés, notre tâche ne peut plus être de conservation et d'amélioration, mais doit être de renouvellement et même d'invention.

* L'entreprise à l'écoute - Interéditions.

APPLICATION PRATIQUE

Afin d'illustrer nos propos il paraît intéressant de décrire un cas pratique d'application de la démarche.

Le choix du sujet est difficile à opérer par l'obligation qu'il a d'être accessible au lecteur quelle que soit sa branche professionnelle d'origine.

Le sujet doit donc être très général et ne pas faire appel à des termes de métier.

Mais, nous le répétons, l'intérêt premier d'un plan d'actions ne réside pas dans le résultat chiffré mais bien dans le fait que des salariés aient entrepris une démarche de travail en dehors du processus classique taylorien. L'important est que petit à petit ce type de démarche diffuse dans l'entreprise en faisant émerger des relations nouvelles de travail.

Le cas pratique que nous proposons s'intitule : BON DE LIVRAISON.

Une usine dont l'activité consiste en préparation de commandes réceptionne chaque jour en provenance de ses nombreux fournisseurs plus de cent camions de livraison.

Le service de la "réception" est chargé des opérations d'enregistrement des entrées, ainsi que du déchargement des véhicules. L'opérateur qui entre en contact avec les chauffeurs et qui reçoit le bon de livraison est un chef de groupe (premier niveau de la maîtrise).

Depuis des années il occupe ce poste. Depuis des années il dépense sans compter son énergie afin de déchiffrer les bons de livraisons. Car il manque souvent une information importante, sur la provenance (le transporteur n'est que rarement le fournisseur), sur les références, sur le contenu des unités d'emballage etc...

Il dépense donc beaucoup d'énergie. Malgré cela l'interprétation qu'il est amené à faire le conduit à quelques erreurs qui ont des conséquences perturbantes tout au long de la chaîne technique et administrative qui suit.

Mais, comme dans beaucoup d'organisations, les choses fonctionnent ainsi depuis des années et beaucoup sont persuadés que cela fait partie de l'ordre des choses.

Nouvellement sensibilisé au management par les plans d'actions, notre chef de groupe décide de faire le premier pas. Il s'intitule donc animateur et son plan d'actions s'appelle : "bon de livraison".

Son but : faire évoluer la situation autour de ce sujet.

Il en parle à son chef de service qui l'encourage dans ce sens.

Rappelons en passant que la démarche logique et éminemment taylorienne du chef de service aurait été de saisir le service des

méthodes de ce problème.

Mais il n'en fut pas ainsi et le plan d'actions put voir le jour.

Conscient du fait qu'il ne représente pas à lui seul l'entreprise, notre animateur se met en quête d'identifier tous les services qui, de près ou de loin, sont concernés par le bon de livraison. Il en identifie six à qui il propose sa démarche. Chacun de ces services délèguera une personne.

Le groupe ainsi constitué d'un animateur et de six supports peut se mettre au travail.

Ce groupe décide lui-même :

- de la fréquence des réunions de travail et de leur ordre du jour
- de la répartition des tâches en son sein
- de l'invitation du ou des experts de son choix
- de la fréquence des rapports d'informations à destination de la hiérarchie des participants.

Il est à noter que très rapidement, dans le déroulement du processus, le groupe a invité des représentants des deux principaux fournisseurs qui ont pris une part active dans les réflexions.

Trois mois plus tard, un projet de nouveau bon de livraison, compromis entre toutes les parties concernées, a été proposé à la hiérarchie qui l'a validé.

Le service des approvisionnements a été choisi pour "vendre" ce projet aux différents fournisseurs.

...Mais plusieurs des acteurs ayant participé à ce groupe projettent déjà d'utiliser cette démarche en vue de diverses améliorations dans d'autres secteurs.

