

■ L E S A M I S D E ■
l'École de Paris

<http://www.ecole.org>

**Séminaire
Vie des Affaires**

*organisé grâce aux parrains
de l'École de Paris :*

Air Liquide*

Andersen Consulting

ANRT

AtoFina

Caisse Nationale des Caisses

d'Épargne et de Prévoyance

CEA

Chambre de Commerce

et d'Industrie de Paris

CNRS

Cogema

Conseil Supérieur de l'Ordre

des Experts-Comptables

CRG de l'École polytechnique

Danone

Deloitte & Touche

DiGITIP

École des mines de Paris

EDF & GDF

Entreprise et Personnel

Fondation Charles Léopold

Mayer

pour le Progrès de l'Homme

France Télécom

FVA Management

Hermès

IBM

IDRH

IdVectoR*

Lafarge

Lagardère

Mathématiques Appliquées

Mercer Management Consulting

PSA Peugeot Citroën

Renault

Saint-Gobain

SNCF

Socomine*

Thomson CSF

TotalFina Elf

Usinor

*Uniquement pour le séminaire

Ressources Technologiques et Innovation

(liste au 1^{er} novembre 2000)

**STIMULER L'APPRENTISSAGE LOCAL,
NOUVEAU RÔLE DES FONCTIONNELS ?**

par

Dominique CENTLIVRE-PETIT

Docteur en gestion
de l'École polytechnique

Christophe MIDLER

Centre de recherche en
gestion de l'École polytechnique

Séance du 1^{er} octobre 1999
Compte rendu rédigé par Lucien Claes

Bref aperçu de la réunion

Quels nouveaux rôles peuvent jouer les services fonctionnels centraux lorsque les entreprises se décentralisent et mettent l'accent sur l'autonomie laissée à leurs filiales ? C'est la question que Dominique Centlivre-Petit a instruite de 1993 à 1995 en menant une thèse dans le groupe Danone. Ces services doivent-ils mettre l'accent sur l'instrumentation de la gestion, en généralisant des outils une fois qu'ils ont fait leurs preuves en un endroit ? Mais ce système des "best practices" conduit à une uniformisation qui est source de blocages. Dominique Centlivre-Petit suggère plutôt une voie dans laquelle les fonctionnels aident les acteurs à développer des outils personnalisés, et favorisent ainsi l'initiative et l'intelligence stratégique locales.

L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse des comptes rendus ; les idées restent de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.

© École de Paris du management - 94 bd du Montparnasse - 75014 Paris
tel : 01 42 79 40 80 - fax : 01 43 21 56 84 - email : ecopar@paris.ensmp.fr - <http://www.ecole.org>

EXPOSÉ de Dominique CENTLIVRE-PETIT

J'ai travaillé pendant trois ans chez Danone, avec le statut particulier d'une bourse CIFRE - c'est-à-dire embauchée par le groupe et salariée du développement social -, tout en étant rattachée, en tant que chercheur, au Centre de recherche en gestion de l'École polytechnique, sous la direction de Christophe Midler, afin de préparer une thèse dont je vais exposer les principaux tenants et aboutissants.

Le besoin de nouveaux outils

La demande qui est à l'origine de cette recherche en septembre 1993 émane de la directrice générale des Ressources humaines ; elle était dans la droite ligne de l'évolution des stratégies de la performance. On est en effet passé d'une stratégie de la productivité de la main-d'œuvre directe - ses leviers étant la concentration des productions, la mécanisation et l'automatisation -, à une autre plus globale qui visait à considérer l'ensemble des facteurs de coût - en s'appuyant sur la conduite socio-technique de projets, l'optimisation des rendements matières, l'organisation du temps de travail. Actuellement, on est à la recherche de stratégies nouvelles visant à la fois l'accroissement de la valeur et la réduction des coûts, et de leviers adaptés, comme des structures PME, des organisations transversales, le développement des compétences, une orientation davantage tournée vers le client. Comment outiller ces différents leviers pour aider les sociétés du groupe à accompagner ces nouvelles stratégies de performance ? C'est précisément ce qui m'a été demandé.

Une situation de crise

À l'époque, cette demande arrivait de manière assez naturelle. Le groupe Danone, qui devait financer son internationalisation, recherchait en effet des gains de productivité, et la direction des Ressources humaines - elle avait été en 1987-1988 à l'initiative de l'indicateur de productivité globale dont on parlait beaucoup dans le rapport *Modernisation, mode d'emploi* d'Antoine Riboud, PGD de l'entreprise - souhaitait relancer une dynamique à travers la question des outils de gestion.

C'est également l'époque où de nouveaux distributeurs arrivaient massivement sur le marché de l'agroalimentaire avec des prix très attractifs, ce qui obligeait les producteurs à s'aligner sur leurs concurrents ; du coup, les marges étant dégradées, il fallait dégager des gains de productivité. S'ajoutait à cela la succession d'Antoine Riboud.

En réalité, nombre d'entreprises françaises se trouvaient face au même type de problème : les outils en place ne leur permettaient pas d'accompagner les nouvelles stratégies de performance. On retrouvait aussi un autre problème propre à toutes les entreprises de ce genre : le mode d'intervention des services centraux dans des structures de plus en plus décentralisées.

Intervenir près du terrain

Pour répondre à cette demande de la DGRH, il y avait plusieurs manières de s'y prendre :

- soit développer au niveau central un outil à intégrer dans un reporting groupe ;
- soit intervenir au niveau local, directement auprès des sociétés du groupe.

Plusieurs raisons m'ont poussée à choisir cette deuxième solution. Ayant commencé par un bilan de l'indicateur de productivité globale, j'avais pu constater la difficulté de faire adopter par les sociétés un outil construit au niveau central. Par ailleurs le directeur de la planification du groupe, qui dirigeait mon activité chez Danone, avait l'intuition qu'il fallait intervenir au niveau des sociétés et

non du siège : quelques années auparavant, l'outil de planification du groupe avait été rénové pour enrichir le tableau de bord entre les sociétés et le groupe, mais il n'était pas suffisant pour impulser des changements au niveau local. Enfin, selon tous les travaux académiques sur le sujet, il semblait plus raisonnable d'intervenir plus près du terrain.

Alors que l'outil de planification concernait le rapport entre la direction générale du groupe et les directions générales des départements du groupe, mon approche consistait en quelque sorte à descendre d'un cran, et donc à intervenir au niveau des directeurs d'usines et de fonctions, rattachés à ces directions générales.

Se faire accepter

Ma principale difficulté a été de me faire accepter à ce niveau-là, tout en portant la casquette d'un service centralisé. Cela a exigé beaucoup de temps. J'étais également dirigée dans mon activité par un organisateur du développement social dont les interlocuteurs naturels étaient les DRH des sociétés. Mais ils n'étaient pas forcément les mieux placés, je m'en suis rendu compte après-coup, parce qu'ils n'intervenaient pas en amont sur les projets. J'avais bien essayé d'élaborer différentes propositions d'études, mais les retours se faisaient longuement attendre. Évidemment, si j'arrivais dans une société en disant que je travaillais sur la productivité globale et que je voulais m'intéresser à la performance, la création de valeur, la réduction des coûts, etc., je créais immédiatement un phénomène de rejet.

Il me fallait donc retenir un sujet que mes interlocuteurs puissent aborder sans crainte, et pour démarrer nous avons choisi d'analyser a posteriori un investissement industriel considéré au niveau groupe comme très bien réussi.

Les projets étudiés

Une usine de Kronenbourg avait entièrement renouvelé une de ses lignes de conditionnement - le groupe 55 - et j'avais proposé à son directeur de voir comment avait été faite l'évaluation économique de cet investissement. J'avais alors utilisé un indicateur de coûts contrôlables, outil très classique qui se situait dans la ligne directe du travail fait auparavant sur la productivité globale. C'est ainsi que je me suis fait connaître et accepter.

Cela m'a servi de tremplin pour aborder un second projet qui, lui, m'intéressait plus. Le logiciel informatique qui sous-tendait les achats et les approvisionnements de Kronenbourg était devenu obsolète ; les directeurs de fonction concernés s'étant mobilisés pour obtenir son renouvellement, la direction générale a posé comme condition d'identifier des enjeux justifiant le coût d'un nouveau logiciel. Comme j'avais participé à une réflexion sur ce thème lors de mon arrivée au développement social, j'ai vu là une excellente occasion d'utiliser un outil d'analyse par processus que Philippe Zarifian du LATTS y avait proposé. Dans ce projet, il était donc question de créer un arbitrage entre réduction des coûts et création de valeur, dans un contexte transversal, puisqu'il s'agissait de faire travailler ensemble un service Achats, des services Approvisionnement usines, et diverses fonctions (support, informatique, organisation, etc.).

Le troisième projet concernait, chez Lu, la logistique des livraisons clients. Les fournisseurs de biscuits étaient depuis de nombreuses années en position de force dans les supermarchés mais, avec la concentration de la distribution, cette position se retournait brusquement, au point qu'ils pouvaient se faire déréférencer du jour au lendemain. Du coup le directeur de la logistique cherchait à améliorer la qualité de service qui s'avérait un indicateur crucial.

Enfin le quatrième projet traitait de la réduction et de l'aménagement du temps de travail. Un directeur d'usine se posait la question d'un tel scénario plutôt que celui d'un licenciement classique, face à un sureffectif prévu, et à une saisonnalité à laquelle il fallait s'adapter.

Les principaux résultats

Il apparaissait clairement qu'un des moyens de favoriser la dynamique d'apprentissage dans une structure multi-divisionnelle décentralisée consistait à donner une dimension stratégique aux directeurs d'usines et de fonctions des sociétés. Ce n'était pas entre la direction générale du groupe et la direction générale de chaque société que le nouveau tableau de bord posait problème, mais au niveau immédiatement inférieur. Comme le groupe avait enrichi ce tableau de bord en y intégrant divers indicateurs censés pousser les sociétés vers des comportements non limités à la simple réduction des coûts et les obliger à se positionner par rapport à des projets transversaux visant l'innovation, la qualité de service, etc., les managers concernés étant pris dans des logiques très contradictoires - court terme et moyen terme, optimisation verticale et transversale. Ne sachant plus comment atteindre ces objectifs, ils se focalisaient sur la meilleure rentabilité possible à court terme. Le premier résultat de ma recherche fut de souligner ce blocage et d'attirer l'attention sur le fait qu'il fallait désormais intervenir à ce niveau-là de la hiérarchie, niveau quelque peu négligé jusqu'alors.

J'ai pu également démontrer que des outils de gestion du type de ceux que j'avais utilisés étaient très efficaces pour aider ces acteurs à sortir de ce blocage, à comprendre la situation dans laquelle ils évoluaient et à gérer des objectifs très contradictoires.

Comme ces mêmes outils avaient aussi des faiblesses - ils n'étaient pas diffusables clé en main - j'ai mis en évidence la nécessité de repenser la façon d'en généraliser l'usage dans une telle structure.

Pour illustrer ces résultats et montrer la dynamique générée par ces outils, voici deux exemples : l'un concerne les achats et l'autre l'aménagement et la réduction du temps de travail.

Les achats

Dans ce projet, nous avons vu qu'il fallait identifier les enjeux du renouvellement du système informatique afin d'obtenir l'accord de la DG. Mais il fallait aussi s'assurer que l'organisation était optimale avant d'envisager un nouvel outil d'accompagnement informatique. Le groupe de travail était constitué du directeur des Achats, de représentants des directions approvisionnement des usines, d'un chef de projet informatique ; quant à moi, je représentais le responsable de l'organisation de Kronenbourg. Il fallait donc faire travailler toutes ces personnes-là ensemble.

L'analyse par activités-processus

Avec l'aide du groupe de travail, j'ai isolé trois grands processus - acheter, approvisionner les usines et payer les factures -, spécifié ce que l'entreprise en attendait, et identifié les activités qui les structuraient. Ainsi par exemple, on attendait des Achats qu'ils puissent ouvrir des marchés, et passer des commandes auprès des fournisseurs, marchés sur lesquels les approvisionneurs des usines venaient se fournir, ce qui supposait tout un système d'allers-retours avec les services de la comptabilité. Ceci m'a permis de mener une analyse d'organisation très fine avec chacun des interlocuteurs, faisant ressortir tous les points de dysfonctionnement internes aux activités ou liés à leur enchaînement, ce qui du reste répondait à la demande initiale du responsable de l'organisation.

D'autre part il a été possible, de cette manière, d'ouvrir la boîte noire que constituaient, aux yeux du siège, les services décentralisés des approvisionnements des usines, objet de nombreuses rumeurs telles que : "ils travaillent n'importe comment", "c'est le stress permanent", "il doit y avoir du gras" etc., rumeurs qui ne concernaient ni les Achats ni la Comptabilité, mieux connus parce que centralisés. Une dynamique entre les usines s'est créée à partir de l'ouverture de cette boîte noire des approvisionnements.

Le chiffrage

Dans une deuxième phase, particulièrement intéressante, il a fallu chiffrer la performance et le coût de ces processus. J'ai pris à ce stade quelque liberté avec la théorie pure et dure de l'approche par activité et par processus, mon objectif n'étant pas d'analyser très finement les coûts : des ordres de grandeur suffisaient pour orienter des décisions et mettre des priorités dans les plans d'action. Quant à la performance, il nous a fallu tomber d'accord sur une façon de la mesurer : par exemple, pour évaluer celle du processus "approvisionner" on pouvait utiliser des indicateurs chiffrables tels que le nombre de ruptures en approvisionnement des lignes de conditionnement, le délai de réactivité des approvisionneurs, etc.

Les conclusions

Il ressortait de l'étude que la performance du processus "approvisionner" était très bonne, ce qui a coupé court aux rumeurs. Certes ils travaillaient "n'importe comment" parce que leur outil informatique n'était pas adapté, mais les résultats étaient néanmoins très bons. L'amélioration de la performance ne pouvait être un enjeu puisqu'elle était très bonne, mais il fallait en maintenir le niveau. En revanche au niveau des coûts, le renouvellement du système informatique, en libérant de la main-d'œuvre, permettrait éventuellement la suppression d'un ou deux postes. Mais l'équilibre était fragile et toute réduction des coûts pouvait compromettre la performance, d'autant plus que la nouvelle stratégie d'entreprise allant vers plus d'innovation, de petites séries, etc., il y avait tout intérêt à laisser un peu de "mou" au niveau des approvisionneurs pour qu'ils puissent l'accompagner efficacement.

Au niveau des Achats, le résultat était exactement inverse : aucun enjeu sur les coûts - le personnel ne pouvait être réduit -, mais des enjeux importants en termes de performance parce que les acheteurs géraient plus de la moitié du chiffre d'affaires de Kronenbourg, et toute amélioration de leur performance aurait des retentissements financiers très importants, suffisants pour justifier le renouvellement du système informatique.

Une dynamique interactive

Tout cela a permis ensuite de justifier le périmètre de l'intervention : le projet pouvait certes se focaliser sur les Achats puisque c'était là que se situaient tous les enjeux. Mais en mettant en évidence les liens de performance existant entre les différents processus, et pour améliorer la performance des Achats, objectif visé par l'étude, on avait tout intérêt à renouveler quand même le système au niveau des Approvisionnements pour qu'il soit possible, par exemple, de fournir aux Achats des informations en temps réel et pour que les acheteurs puissent suivre plus facilement les commandes.

Voilà comment j'ai utilisé l'outil de gestion par activités et processus, et la dynamique que cela a permis de créer. Quand j'ai démarré le projet, chacun des représentants des trois fonctions avait tendance à ne considérer que ce qui pouvait être dégagé dans son propre service. Il y a effectivement une très grande difficulté à avoir une approche globale de ce type de projet. En fait l'outil a permis de dépasser les conflits d'intérêts des uns et des autres et d'arriver à ce que les gens coopèrent.

L'aménagement du temps de travail

Le deuxième projet concernait, chez Lu, l'aménagement et la réduction du temps de travail. En 1994, j'avais déjà participé à un tel projet dans une usine de Belin, qui passait aux trente-deux heures pour faire face à un problème de sureffectif et de saisonnalité accrue, et cela m'avait donné l'occasion de faire un bilan économique et social d'une telle approche, et d'en dégager des points de repère. Il m'était apparu que, d'une façon générale, les DRH avaient du mal à faire des simulations

économiques sur ce type de scénarios, et qu'ils étaient assez démunis pour présenter des alternatives aux stratégies classiques de licenciement. C'est pourquoi, en conclusion de cette étude, j'avais développé à leur intention un outil d'aide à la décision.

Un outil pédagogique

En utilisant des graphiques simplifiés, j'avais pu facilement mettre en évidence qu'il était possible de s'adapter à certains aléas de production sans pour autant procéder à des licenciements en cas de réduction de la production hebdomadaire, ou à l'embauche d'intérimaires en cas d'augmentation de cette production. En effet, l'objectif d'un accord d'annualisation et de réduction du temps de travail est de parvenir à une certaine souplesse de main-d'œuvre en interne de manière à faire face à ces mouvements de production sans surcoût, ou avec un surcoût assez faible dû au fait que, lorsque l'on signe ce type d'accord, il faut savoir donner quelque chose en échange.

L'importance du contexte

Toute la problématique est donc de savoir si on a très peu d'aléas de production, ce qui conduit naturellement à viser le point d'équilibre, au coût minimum, avec les méthodes classiques, ou bien si, au contraire, on a intérêt à produire à un coût légèrement supérieur mais qui permet d'être, en interne, suffisamment robuste et souple pour faire face à des aléas de production sans surcoûts significatifs. Voilà la conclusion à laquelle j'étais parvenue à l'issue de la première étude chez Belin, et le défi qui m'avait été lancé était d'arriver à faire tourner ce modèle, et en faire un réel outil d'aide à la décision. C'est ce que j'ai fait chez Lu.

Un paramétrage révélateur

Finalement j'ai réuni un groupe de travail pour paramétrer ce modèle, construire différentes courbes et simuler les enjeux qui pouvaient conduire à rechercher un tel accord. Contrairement aux idées reçues, on a constaté par exemple que chez Lu, il était moins cher d'embaucher des intérimaires sur un certain type de poste, parce qu'on se contentait d'un niveau de qualification inférieur à celui des gens en place ; on s'est aperçu aussi que dans certains cas le chômage partiel ne coûtait pas moins cher que le sur-stockage, lequel était beaucoup plus facile d'utilisation. Le paramétrage de l'outil a ainsi permis aux différents acteurs de mieux comprendre la situation dans laquelle ils travaillaient et de tenir un discours argumenté permettant de contrer certaines rumeurs internes. En fin de compte, la construction du modèle s'est avérée aussi intéressante que le résultat obtenu.

Des solutions personnalisées

Les problèmes abordés dans ces deux premiers projets se posent aussi à un grand nombre d'entreprises ; ceux que nous avons étudiés dans deux autres projets - qualité de service et investissements - concernent toutes les sociétés du groupe Danone. Mais il ne faut pas chercher à mettre en œuvre partout les conclusions obtenues par ces outils-là : ce serait une démarche vouée à l'échec, car la réponse qu'ils permettent d'obtenir n'est pertinente qu'en fonction de la situation de chacun, des compétences en place, etc. Il n'y a pas de réponse généralisable à ce type de problème.

Plus que l'outil lui-même, c'est la démarche qui permet d'en tirer le meilleur parti qui est fondamentale. Ce ne sont donc pas seulement les outils qu'il faut diffuser mais surtout les acteurs capables de s'en servir en s'adaptant aux situations. La question est alors de démultiplier ce type d'acteurs au niveau d'un groupe.

Diffuser la compétence

Une solution pourrait consister en la création d'une fonction d'apprentissage au niveau d'un groupe, dont l'objectif serait de définir l'outil le mieux adapté à une problématique donnée et à

accompagner la diffusion des savoir-faire pour en tirer le meilleur parti. Ainsi, l'expert en charge de cette fonction, après quelques interventions lui ayant permis de définir des méthodes et des outils pertinents par rapport aux problèmes rencontrés, pourrait former localement d'autres experts sur qui il pourrait s'appuyer pour qu'eux mêmes interviennent directement auprès des acteurs. Le réseau qu'il aurait ainsi constitué permettrait une démultiplication de ce type d'interventions, une capitalisation des expériences dans l'utilisation de l'outil, et la remontée d'informations.

Mais pour mener à bien sa mission, l'agent d'apprentissage groupe doit s'appuyer aussi sur des réseaux externes lui permettant de se tenir au courant des nouvelles méthodes et nouveaux outils expérimentés ailleurs, et d'élargir le champ des cibles pertinentes de rationalisation. Le rattachement au niveau du groupe de cette fonction d'apprentissage permet à l'expert qui l'assume d'être en phase avec la stratégie du groupe, et lui confère la légitimité nécessaire au fonctionnement de son réseau. Cette façon de faire me semble tout à fait adaptée pour générer une dynamique d'apprentissage et éviter ce blocage observé chez Danone entre les fonctions groupe, et les fonctions opérationnelles des départements (usines et fonctions).

Un réseau à réactiver

Chez Danone, il y avait déjà un réseau interne décentralisé, constitué des Services Organisation Formation (SOF), rattachés aux directions de Ressources humaines, et dont le rôle était d'accompagner les responsables opérationnels sur des fonctions d'organisation. Or ce réseau, conçu dans les années 1960-1970 pour développer en interne le double projet économique et social du président Riboud, traversait aussi une crise de légitimité, du fait des nouvelles orientations du groupe, et l'objectif d'accompagner l'apprentissage d'acteurs locaux me semblait une bonne occasion de le réactiver.

Les compétences souhaitées

Pour caractériser les différents outils que j'ai développés, j'ai emprunté au CGS de l'École des mines une définition en trois dimensions :

- le substrat technique de l'outil - ce qui lui permet de fonctionner ;
- la philosophie gestionnaire, cible de son utilisation ;
- une vision simplifiée des relations organisationnelles.

J'y ai ajouté la dimension graphique, qui permet par des schémas très simples un accompagnement pédagogique efficace des utilisateurs.

Les compétences souhaitées pour être agent d'apprentissage se déduisent de ces dimensions :

- une expertise technique ;
- un savoir-faire graphique ;
- une capacité à formuler les problèmes en termes de cibles de rationalisation ;
- une bonne connaissance du niveau local.

Il est peu probable de trouver toutes ces compétences réunies chez une seule personne, mais il est important que ces compétences soient toutes représentées à l'intérieur du réseau.

DÉBAT

Un nouveau type d'apprentissage

Un intervenant : *Comme professeur, je suis ébloui par la perfection de votre exposé ; en tant qu'intervenant, je suis stupéfait que vous ayez pu obtenir de tels résultats dans une entreprise aussi complexe ; en revanche, avec ma casquette de chercheur, j'ai le sentiment de*

m'être fait rouler dans la farine. Les mots outil et apprentissage caractérisent la culture des compagnons du tour de France, c'est-à-dire un monde où des savoirs détenus par des maîtres sont transmis à de jeunes apprentis qui deviendront à leur tour des maîtres. Plaquer cette culture sur une entreprise moderne me paraît relever de l'hallucination : il n'y a pas de maître, pas de méthode éprouvée, pas de régime permanent. Apprentissage et outils sont des vœux pieux. Vous me faites penser aux Américains introduisant la démocratie en Yougoslavie : comme elle marche chez eux, ils veulent l'instaurer chez les autres. Eh bien non ! Le contexte est totalement différent.

Christophe Midler : Le mot apprentissage a, en gestion, une histoire, dont il faut tenir compte. Lorsqu'il est employé dans cette recherche, ce n'est nullement en référence aux compagnons du tour de France mais au cadre théorique de l'apprentissage organisationnel tels qu'Argyris et Schön en particulier l'ont développé. Dans ce cadre, le terme ne décrit pas un processus de transmission d'un savoir existant dans une relation maître-apprenti mais une situation de création collective et de déploiement de connaissances nouvelles face à un problème (par exemple, la constitution d'une compétence de pilotage-maintenance face à l'introduction de la robotique, cas étudié par Florence Charue-Duboc).

La question qui est explorée par Dominique Centlivre-Petit est celle des dispositifs d'apprentissage organisationnel dans le cadre de structures multidivisionnelles. Il s'agit d'une situation évidemment très différente de l'apprentissage artisanal mais aussi des processus existant dans les organisations type automobiles, où la création de savoir repose sur le développement d'experts centraux puissants.

La question est relativement nouvelle car la structure multidivisionnelle a été plutôt, historiquement, le produit d'une réflexion économique centrée sur les questions de l'incitation et du contrôle (quel niveau de centralisation-décentralisation, quel processus de contrôle)...

Ce que les courants gestionnaires de l'apprentissage mettent à jour, c'est qu'il ne suffit pas d'être correctement incité pour être (ou devenir) intelligent. Et qu'une excellente structure de répartition du pouvoir et de l'autonomie n'est pas forcément efficace sur le plan de l'organisation de la production et de la circulation des savoirs nécessaires à l'élaboration locale des stratégies pertinentes. Comment alors reconstruire une ingénierie organisationnelle de l'apprentissage collectif dans ce type de structure ? C'est ce qu'étudie - et expérimente - Dominique Centlivre-Petit.

À propos des compétences

Int. : *La présentation que vous faites d'un réseau de relais, animé par une cellule centrale, pour analyser certains problèmes et y détecter des variables pertinentes, me fait irrésistiblement penser à une structure mise en place il y a quelques années à la SNCF : le réseau des consultants en organisation. Mais, alors que les conditions sont plus favorables à la SNCF, du fait de son homogénéité d'organisation et des moyens considérables mis en œuvre pour former ces consultants, les résultats de cette structure semblent modestes. Qu'est-ce qui va garantir qu'un réseau de ce genre va réellement s'alimenter en bonnes questions, en situations locales à analyser ?*

Int. : *Votre expérience a été à l'évidence un succès tant au niveau local que pour la direction générale. Si l'idée est bonne, on va vouloir la cloner. Mais la connaissance du niveau local est-elle vraiment requise, puisque vous ne l'aviez pas vous-même, ce qui ne vous a pas empêchée de réussir ? Je pense que vous avez surtout une qualité : votre capacité à faire travailler les gens ensemble. Toute ma difficulté, en tant que directeur général d'une société, dès qu'on parle d'action réussie au niveau local, est de trouver des personnes capables de faire travailler ensemble des gens qui, au mieux s'ignorent depuis longtemps, au pire sont en perpétuel conflit. Pour moi il ne s'agit pas là de savoir intellectuel. Chez Dupont de Nemours,*

un réseau de consultants a été mis en place, dont l'extrême efficacité est due au fait qu'il est composé de remarquables communicateurs.

D. C.-P. : Certes je ne connaissais pas ce qui se passait en local, mais dans le réseau que j'ai constitué, j'étais entourée de personnes qui avaient cette connaissance. C'est là qu'intervient l'aptitude relationnelle qui permet effectivement de s'appuyer sur des personnes qui savent.

Int. : *Une des erreurs à ne pas commettre est de mettre au niveau de ce que vous appelez l'apprentissage groupe, un expert local ayant bien réussi. Trop souvent les experts n'excellent pas dans le relationnel.*

D. C.-P. : Il est clair que différents cas de figure sont viables dans la constitution des réseaux, et dans les compétences requises pour leurs acteurs. Ce pourrait être un sujet intéressant de thèse que de comparer, selon les types de réseaux, l'importance relative des compétences d'ordre technique et d'ordre relationnel qui les ont rendus efficaces.

Le fonctionnement du réseau

Int. (Danone) : *Chez Danone coexistent deux tendances : la diffusion d'outils à mettre en œuvre directement, et celle de méta-outils portés par les consultants. Mais actuellement, il faut bien le dire, le réseau diffuse plutôt des outils, qu'ils soient développés en central ou en local. La formation joue également un grand rôle dans cette diffusion. Les outils sont de type organisation : gestion de projets, conduite du progrès en usine, etc. Pour constituer ce réseau, on recrute souvent des consultants qui viennent de cabinets de conseil en organisation, et des gens dont la culture s'appuie sur les relations sociales. Selon qu'un projet est animé par l'un ou l'autre profil, on a des résultats sensiblement différents. Mais comme notre réseau fonctionne en étoile, nous rencontrons des difficultés pour le partage d'expériences ou de compétences entre les départements.*

D. C.-P. : Il me semble important de disposer de boîtes à outils multiples, détenues au niveau central, et diffusées par la formation ou par le réseau des SOF, mais plutôt que de donner des outils clé en main, ma suggestion est de former des experts à la pratique de ces outils, dans les SOF par exemple, et qu'ils soient ensuite chargés de les construire au niveau local.

J'ai aussi une question. À propos de la difficulté que vous avez évoquée de sortir de la logique d'étoile et de faire travailler les gens ensemble, il y avait des réunions institutionnalisées au niveau du groupe, les réunions SOF, dans une logique de plate-forme où l'on cherchait à faire travailler ensemble certains organisateurs sur des sujets précis, et qui justement avaient ce rôle-là. Ces réunions ont-elles toujours lieu ?

Int. (Danone) : *Oui, en central. Chacun peut présenter un projet majeur, ou une démarche en cours, mais nous avons du mal à faire fonctionner les SOF entre eux sans notre intervention. Ils sont au service de leur département avant tout.*

La reprise d'un modèle ancien ?

Int. : *Le service rendu à l'entreprise paraît incontestable dans les cas où vous vous êtes impliquée personnellement. En revanche la mise en place d'un réseau est moins convaincante et la façon de le faire ne semble pas très originale : vous reproduisez dans la démarche le modèle SOF, tel qu'il avait été conçu en 1973 par Jean-Léon Donnadieu, une démarche très rationnelle, très ingénieur, très outils. Du reste on voit bien que le naturel revient au galop, puisque la diffusion d'outils clé en main semble être prédominante. De plus, vous avez tendance à masquer la dimension politique du jeu pour nous parler uniquement de*

commission, instrumentation, optimisation, et on ne retrouve plus les conflits interpersonnels qui font que cela fonctionne. Pourquoi les effacez-vous ?

D. C.-P. : En réalité j'ai effectivement fait une analyse politique, pour comprendre pourquoi les SOF ne fonctionnaient plus. J'ai expliqué le délitement de ce réseau par le fait qu'autrefois il avait une mission politique très forte, aujourd'hui complètement décalée, et que du coup, si on voulait réactiver ce réseau, il fallait lui trouver une nouvelle mission.

C. M. : Il y a un problème d'échelle de temps. L'ingénieur d'aujourd'hui n'est pas celui de l'époque de Donnadieu, l'entreprise Danone d'aujourd'hui n'a pas grand chose à voir avec BSN de 1973, mais une opportunité s'est présentée de capitaliser la compétence historique organisationnelle des SOF sur un nouveau paradigme d'intervention.

Les ressorts de l'action

Int. : *Un point commun entre un consultant d'Andersen et un chercheur en gestion est qu'ils ont des sources de gratification assez fortes. Mais quel est le ressort qui va désormais animer les gens dans les SOF ? Qu'est-ce qui va les intéresser au point qu'il soit possible d'en recruter de bons, qui durent, et qui trouvent les vrais problèmes ? C'est un enjeu majeur.*

D. C.-P. : C'est à la direction générale de porter, de rendre visible, de valoriser cette activité, de la même façon que Antoine Riboud a soutenu son réseau des SOF. Il faut trouver des moyens de légitimer ce type de pratiques.

Échapper aux bonnes pratiques

Int. : *Je constate qu'il s'est produit chez Danone des changements profonds qu'il est essentiel de prendre en compte. Dans ma propre entreprise, nous sommes un peu devant la même problématique : un réseau de consultants internes y avait été mis en place et j'attends de Dominique Centlivre-Petit qu'il soit, lui aussi, réactivé en s'attelant à des problèmes d'actualité : comment gérer l'emploi, comment donner de l'outillage intellectuel à des décideurs locaux. Je crois qu'aujourd'hui il s'agit bien de l'émergence, dans le bruit, dans les tensions, d'un certain nombre d'outils que petit à petit on va s'approprier, et cela me semble essentiel. Les tribus se sont forgées et se forment dans la douleur. Par ailleurs, l'idée de base de Dominique Centlivre-Petit est de ne pas recourir aux "best practices", mais de faire émerger de l'apprentissage en échappant à la tyrannie des bonnes pratiques.*

Du déjà vu ?

Int. : *On a traité aujourd'hui ce sujet comme si il était neuf, mais il y a un parallèle à faire avec la création d'autres réseaux, tels que ceux mis en place pour le développement de la qualité, du reengineering, ou du benchmarking dans les entreprises. Il serait bon de rapprocher les enseignements. Par ailleurs je n'ai pas constaté que la base soit partie prenante dans les actions que vous avez décrites. Ce sont les hiérarchies seulement qui semblent concernées.*

D. C.-P. : En réalité, rien ne pouvait se faire sans la base. Les directeurs de fonction étaient certes dans les groupes de travail, mais lors de la construction des outils tout le monde était concerné.

C. M. : Je rappelle qu'à cette époque il y avait des dispositifs pour donner plutôt la parole à la base qu'à l'échelon intermédiaire, d'où les blocages qui se sont produits et dont il fallait bien sortir.

Le moteur des entreprises

Int. : *On m'explique que ce qui fait marcher les entreprises, ce sont les savoirs, la compétence, l'efficacité. Or j'ai lu sous la plume de Jean-Marc Oury que c'est la vigilance (Calman Levy, 1983), j'ai appris l'année dernière que c'est la confiance (A. Peyrefitte, 1998), et tout récemment, à l'École de Paris, que c'est l'enthousiasme. Je n'ai vu aucun de ces ingrédients dans cet exposé. J'ai du reste entendu au cours de ma carrière des exposés tout à fait identiques sur, par exemple, TQM, Merise, SAP... C'est l'évidence de la logique, et il faut être au plus près des réalités des gens tout en ayant une cohérence globale. Mais tous ces dispositifs vont et viennent, ne vivent qu'un temps, sont remplacés par d'autres.*

Je crois savoir pourquoi on est pris dans cette logique marmoréenne : c'est parce que nous sommes coincés dans le cerveau du PDG. Il doit parler simple, énergique et légitime. Comment fait-on à notre époque pour être légitime ? En gouvernant les hommes comme on gouverne les choses. C'est depuis le XVIII^e siècle la religion dominante. Ce que nous avons entendu est un cours de mécanique, à la rigueur d'électricité. Des lois universelles. On fait la paix avec de l'universel.

C. M. : Je suis d'accord sur le fait qu'on est dans une sorte de paradigme où il faut rendre des comptes rationnellement pour avoir une chance d'être entendu, mais à l'intérieur de cette voie-là il reste tout de même de l'espace pour faire du peaufinage.

Int. : *Dominique Centlivre-Petit a dit que les managers modernes sont terriblement contraints sur les objectifs. Il ne faut pas leur imposer de surcroît des outils contraignants parce qu'ils n'auraient plus d'espace de liberté.*

D. C.-P. : Effectivement, on pense qu'en rajoutant des outils supplémentaires on va rendre les gens plus intelligents, mais en réalité, c'est en les aidant à construire un outil et à se l'approprier, à prendre du recul par rapport à une situation, à formaliser les problèmes, qu'on peut les aider efficacement à atteindre leurs objectifs contradictoires

Présentation des orateurs :

Dominique Centlivre-Petit : docteur en gestion de l'École polytechnique, elle est consultante en organisation chez Eurocèdres et travaille actuellement pour le groupe Usinor. Elle vient de publier *Pour une ingénierie de l'apprentissage local*, Seli Arslan, 1999.

Christophe Midler : est directeur de recherche CNRS au Centre de Recherche en Gestion de l'École polytechnique où il mène depuis quinze ans des recherches sur les mutations des grandes entreprises industrielles dans le domaine de l'organisation des projets et de la conception des produits nouveaux. Il a publié de nombreux articles et plusieurs ouvrages sur ce thème dont, en 1993, *L'auto qui n'existait pas, management des projets et transformation de l'entreprise*. Préface Raymond H. Lévy, chez Dunod.

Diffusion mars 2000