

**Université Lumière – Lyon 2**  
**Ecole doctorale de Sciences économiques et de gestion**  
**Faculté de Sciences économiques et de Gestion**  
**Département des Sciences de gestion**  
*EUGINOV Ecole universitaire de gestion Innovante*

# Vers la notion de stratégie proactive : éléments de définition et de mise en œuvre

**par Rodolphe OCLER**

Thèse de doctorat en Sciences de gestion  
*Mention gestion socio-économique des entreprises et des organisations*  
sous la direction de Marc BONNET  
présentée et soutenue publiquement le 12 juillet 2002

Devant un jury composé de : Marc BONNET, Professeur de l'Université Lyon 2 Henri SAVALL,  
Professeur de l'Université Lyon 2 Claude GENOT, Professeur de l'Université d'Evry Claude JAMEUX,  
Professeur de l'Université de Chambéry Tugul ATAMER, Maître de conférence HDR de l'Ecole  
Normale de Lyon Henri TALASZKA, Président Directeur Général d'une entreprise de traitement et de  
conditionnement de poisson.



# Table des matières

..	1
<b>Remerciements . .</b>	<b>3</b>
<b>Résumé .</b>	<b>5</b>
<b>Partie introductive : Présentation de la recherche .</b>	<b>7</b>
<b>0.1. Motifs de la recherche . .</b>	<b>7</b>
<b>0.2. Définitions de base et hypothèse centrale .</b>	<b>8</b>
<b>0.3. Finalité et positionnement de la recherche . .</b>	<b>9</b>
0.3.1. Objet de la recherche .	9
0.3.2. Positionnement théorique de la recherche .	10
<b>0.4. Les terrains d'intervention .</b>	<b>16</b>
<b>0.5. Le corps d'hypothèses .</b>	<b>18</b>
<b>Première partie : Les stratégies linéaires et /ou adaptatives . .</b>	<b>21</b>
<b>Chapitre 1. Historique et développement de la notion de stratégie . .</b>	<b>22</b>
1.1. Définitions . .	22
1.2. Définition de la notion d'intégration stratégique .	33
1.3. Notion de temps stratégique . .	40
<b>Chapitre 2. Limites et effets pervers des stratégies linéaires et/ou adaptatives . .</b>	<b>46</b>
2.1. Avantages compétitifs et avantages distinctifs . .	47
2.2. Information structure et formalisation .	50
2.3. Energie détournée ou non utilisée .	57
<b>Chapitre 3. Les stratégies émergentes . .</b>	<b>65</b>
3.1. Le concept de marketing warfare .	66
3.2. La notion d'offre créatrice et d'offre incrémentale . .	69
3.3. Les stratégies proactives .	72
<b>Deuxième partie : Processus scientifique de définition des concepts en sciences de gestion . .</b>	<b>77</b>

<b>Chapitre 4. Définition des concepts et validation scientifique . .</b>	<b>79</b>
4.1. Positionnement épistémologique .	80
4.2. Processus de production de connaissance en sciences de gestion . .	91
4.3. Langage et connaissance . .	95
<b>Chapitre 5. Métaphores et sciences de gestion . .</b>	<b>101</b>
5.1. Définitions . .	101
5.2. Limites des métaphores .	107
5.3. Utilisation des métaphores en sciences de gestion .	112
<b>Chapitre 6. Aïkido et proactivité managériale : définition classique et apports des métaphores .</b>	<b>118</b>
6.1. Définition des termes .	118
6.2. Application des concepts à l'organisation . .	122
6.3. Proposition de définition de la proactivité . .	127
<b>Conclusion de la seconde partie . .</b>	<b>132</b>
<b>Troisième partie : Mise en œuvre de la stratégie proactive . .</b>	<b>135</b>
<b>Chapitre 7. Les grands axes de la mise en œuvre de la stratégie proactive . .</b>	<b>136</b>
7.1. Traitement des informations . .	137
7.2. Gestion interne du changement et toilettage organisationnel . .	142
7.3. Cohérence des actions stratégiques .	147
<b>Chapitre 8. Les outils de la mise en œuvre : intégration stratégique et pilotage/organisation interne-externe/mode de management .</b>	<b>152</b>
8.1. Intégration stratégique et pilotage .	153
8.2. Organisation interne-externe .	159
8.3. Mode de management .	166
<b>Chapitre 9. Perspectives d'évolution de la notion de stratégie proactive . .</b>	<b>172</b>
9.1. Vers une remise en cause des frontières de l'entreprise .	173
9.2. Vers une nouvelle définition de la stratégie .	178
9.3. Maîtriser et influencer son environnement .	181
<b>Conclusion de la troisième partie. . .</b>	<b>187</b>
<b>Conclusion générale .</b>	<b>189</b>

<b>Bibliographie . .</b>	193
Articles .	198
Sites internet . .	201
Thèses .	202
<b>Lexique .</b>	203
<b>Annexe 1. Le corps d'hypothèses <sup>325</sup> . .</b>	207
<b>Annexe 2. Diagnostic qualitatif groupe .</b>	217
Conditions de travail .	217
Organisation du travail .	218
Communication-coordination-concertation .	218
Gestion du temps .	219
Formation intégrée .	220
Mise en œuvre stratégique .	220
<b>Annexe 3. Diagnostic qualitatif Entité A .</b>	223
Conditions de travail .	223
Organisation du travail .	224
Communication-coordination-concertation .	226
Gestion du temps .	227
Formation intégrée .	229
Mise en œuvre stratégique .	229
<b>Annexe 4. Diagnostic qualitatif Entité B .</b>	233
Conditions de travail .	233
Organisation du travail .	234
Communication-coordination-concertation .	236
Gestion du temps .	237
Formation intégrée .	237
Mise en œuvre stratégique .	238

<sup>325</sup> Savall H et Zardet V, 1995, La dimension cognitive de la recherche-intervention : la production de connaissances par interactivité cognitive, op. cited

<b>Annexe 5. Diagnostic qualitatif notaires .</b>	<b>241</b>
Etudes notariales n°4 : mini-diagnostic socio-économique étude 10.1 mai 2000 . .	241
Récapitulatif du nombre d'entretiens . .	241
Diagnostic qualitatif .	242
Etudes notariales n°4 : mini-diagnostic socio-économique étude 10.2 septembre 2000 .	248
Récapitulatif du nombre d'entretiens . .	248
Diagnostic qualitatif .	248
<b>Annexe 6. Projet groupe projet d'expert entreprise de traitement et de conditionnement de poissons janvier 2000 .</b>	<b>253</b>
Idées-forces de l'avis d'expert . .	253
Proposition de paniers de dysfonctionnements .	254
Panier 1 : Accroître la visibilité et le pilotage sur la contribution attendue des personnes et des entités .	255
Panier 2 : Maîtriser les flux d'activité et développer un environnement de travail fonctionnel .	256
Panier 3 : Définir le rôle de l'encadrement et revitaliser son potentiel énergétique (prise de décisions et passage à l'acte), pour développer son engagement dans la vie et la stratégie de l'entreprise .	258
Panier 4 : Mobiliser le potentiel humain et développer le professionnalisme en renforçant le couplage exigence-motivation .	260
Panier 1 : Accroître la visibilité et le pilotage sur la contribution attendue des personnes et des entités .	260
Panier 2 : Maîtriser les flux d'activité et développer un environnement de travail fonctionnel .	261
Panier 3 : Définir le rôle de l'encadrement et revitaliser son potentiel énergétique (prise de décisions et passage à l'acte), pour développer son engagement dans la vie et la stratégie de l'entreprise .	261
Panier 4 : Mobiliser le potentiel humain et développer le professionnalisme en renforçant le couplage exigence-motivation .	262
Panier 1 : Accroître la visibilité et le pilotage sur la contribution attendue des personnes et des entités .	262
Panier 2 : Maîtriser les flux d'activité et développer un environnement de travail fonctionnel .	264
Panier 3 : Définir le rôle de l'encadrement et revitaliser son potentiel énergétique (prise de décisions et passage à l'acte), pour développer son engagement dans la vie et la stratégie de l'entreprise .	267

Panier 4 : Mobiliser le potentiel humain et développer le professionnalisme en renforçant le couplage exigence-motivation .	269
<b>Annexe 7 : groupe de projet entité a .</b>	<b>273</b>
Paniers de dysfonctionnements entreprise de traitement et de conditionnement de poissons entité frais et fumé mai 2000 .	273
Idées-forces de l'avis d'expert . .	273
Proposition de paniers de dysfonctionnements . .	274
Panier 1 : Maîtriser les flux d'activité et développer des outils adaptés de gestion et de pilotage . .	275
Panier 2 : Accroître la visibilité sur la contribution attendue de l'encadrement et définir son rôle . .	277
Panier 3 : Développer des canaux informationnels simulants et performants limitant les pertes et les distorsions .	278
Panier 4 : Accroître la rigueur et le professionnalisme en développant des méthodes de management équitables et motivantes . .	279
Panier 1 : Maîtriser les flux d'activité et développer des outils adaptés de gestion et de pilotage (14 398 000 F) . .	280
Panier 2 : Accroître la visibilité sur la contribution attendue de l'encadrement et définir son rôle ( 1 449 000 F) .	283
Panier 3 : Développer des canaux informationnels stimulants et performants limitant les pertes et les distorsions ( 4 108 000 F) .	285
Panier 4 : Accroître la rigueur et le professionnalisme en développant des méthodes de management équitables et motivantes (290 000 F) .	287
Entreprise de traitement et de conditionnement de poissons Entité frais et fumé synthèse et avis d'expert du groupe de projet vertical Janvier 2001 .	288
Réalizations marquantes <sup>332</sup> .	288
Points à surveiller <sup>334</sup> . .	289
Recommandations . .	289
Actions de réduction des dysfonctionnements identifiés lors du diagnostic vertical .	290
Actions restant à mener sur les dysfonctionnements suivants .	294
Familles d'actions de réduction des dysfonctionnements identifiés (actions concrètes à identifier) .	294

<sup>332</sup> Voir la liste des actions de réduction des dysfonctionnements lors du diagnostic vertical

<sup>334</sup> Voir la liste des actions restant à mener sur les dysfonctionnements.

<b>Annexe 8 : groupe de projet entité B .</b>	<b>297</b>
Projet vertical entreprise de traitement et de conditionnement de poissons entité produits surgelés mai 2000 . .	297
Idées-forces de l'avis d'expert . .	297
Proposition de paniers de dysfonctionnements . .	299
Panier 1 : Identifier et traiter les problèmes de matériel et d'agencement des locaux prioritaires et porteurs d'enjeux .	299
Panier 2 : Intensifier la formalisation et la normalisation des modes de fonctionnement attendus et les faire vivre . .	300
Panier 3 : Mobiliser l'ensemble de la ligne hiérarchique pour construire un mode de management plus moderne (entrepreneur !) et plus stimulant .	301
Panier 4 : Accroître la rigueur des comportements et des méthodes de travail par le développement d'un management plus factuel . .	303
Panier 5 : Concevoir un projet d'avenir progressif par le biais d'un réel portage opérationnel de la fonction ressources humaines et le faire connaître .	304
Panier 3 : Mobiliser l'ensemble de la ligne hiérarchique pour construire un mode de management plus moderne (entrepreneur !) et plus stimulant 1 695 510 F .	309
Panier 4 : Accroître la rigueur des comportements et des méthodes de travail par le développement d'un management plus factuel 6 023 950 F . .	310
Panier 5 : Concevoir un projet d'avenir progressif par le biais d'un réel portage opérationnel de la fonction ressources humaines et le faire connaître 5 219 560 F .	312
Entreprise de traitement et de conditionnement de poissons entité produits surgelés synthèse et avis d'expert du groupe de projet vertical janvier 2001 .	314
Réalizations marquantes <sup>335</sup> .	314
Points à surveiller <sup>336</sup> . .	314
Recommandations . .	315
<b>Annexe 9. Exemples de grille de compétences . .</b>	<b>317</b>

<sup>335</sup> Cette liste des actions d'améliorations constatées est basée sur les informations recueillies lors des groupes restreints et pléniers, ainsi que sur la base des comptes rendus réalisés suite aux travaux des groupes de travail réunis dans l'intervalle des séances de groupe de projet.

<sup>336</sup> Voir le tableau sur les actions de réduction des dysfonctionnements.

---

*A Marguerite*

**« Come scoglio immoto resta contra i venti e la tempesta così ognor quest'alma  
è forte nella fede e nell'amor. » Così Fan Tutte**



## Remerciements

Pour nous avoir guidé tout au long de notre travail, nos remerciements s'adressent à Monsieur le Professeur Marc BONNET, Directeur de notre recherche. La somme d'expérience et de connaissances qu'il nous a transmise au cours de ces quatre dernières années s'est révélée un apport précieux et nous a permis d'enrichir sans cesse notre démarche. Qu'il soit ici assuré de notre reconnaissance pour les nombreux rendez-vous qu'il nous a accordés ainsi que pour le temps qu'il a bien voulu nous consacrer.

Par son implication dans cette thèse en qualité de rapporteur Monsieur le Professeur Tugrul ATAMER honore notre travail, ce dont nous lui savons gré.

Monsieur le Professeur Claude GENOT nous a fait également l'honneur d'accepter cette charge, et nous lui en sommes profondément reconnaissant.

Monsieur le Professeur Claude JAMEUX a bien voulu également nous consacrer une partie de son temps en s'associant à cette charge, ce dont nous le remercions.

Le fait que Monsieur le Professeur Henri SAVALL préside ce jury est pour nous gage, à la fois, de fierté et de gratitude. Les quatre années passées au sein de son institut symboliseront, tout au long de notre parcours, une étape pleine d'enseignements profitables. La rigueur scientifique ainsi que l'exigence manifestées par l'ensemble des personnes de l'ISEOR ont été pour nous sources et moteurs de découverte, de progression et de maturité professionnelle. Le congé de thèse qu'il a bien voulu nous accorder a été un moment privilégié qui nous a permis de finaliser notre recherche, ce dont nous le remercions encore.

En siégeant dans ce jury, Monsieur Henri TALASZKA a accepté d'apporter son point de vue de praticien expérimenté. L'intérêt qu'il accorde à notre sujet de recherche, la confiance qu'il nous a manifestée lors de notre intervention dans entreprise qu'il dirige nous ont beaucoup touché. Nous tenons à l'en remercier chaleureusement.

Madame Isabelle BARTH nous a prodigué nombre de conseils éclairés dans la phase d'achèvement de cette thèse et nous a permis de la mener à bien. Notre reconnaissance lui est acquise.

Sans le soutien, les conseils, l'implication et l'énergie dépensée par Madame Renée MIGNOT, cette thèse n'aurait sûrement jamais vu le jour. Ces quelques lignes ne refléteront jamais tout ce que nous lui devons en tant que chercheur mais aussi à titre personnel.

Il est enfin des personnes qui, bien qu'extérieures au processus de recherche, nous ont accompagné et soutenu amicalement tout au long de notre cheminement. Qu'Alain et Michelle DEVEAU, Carine RIAL et Eric WALLENBROCK, Isabelle et Didier SOLAS, Jimmy, Leslie, Muriel et Olivier OCLER, Séverine BERGERON, Laurette LAURENT, Marie-Pierre POMMATHIAUX, Géraldine BRUNEL et Michelle DELORME (malgré les océans et les kilomètres qui nous séparent) acceptent nos remerciements et toute notre reconnaissance.



---

## Résumé

Les deux dernières décennies ont été caractérisées par l'émergence d'un environnement dont la complexité s'accroît, tant pour les entreprises que pour les managers. Les concepts de globalisation, de *downsizing*, de fusions-acquisitions ou de management de la qualité totale contraignent les managers à conduire des stratégies de plus en plus proactives, les stratégies purement proactives étant, à terme, vouées à l'échec. Or, les modèles dominants en matière de gestion n'accordent que peu d'intérêt à la proactivité, exposant ainsi les entreprises à une vulnérabilité accrue et affectant directement leur pérennité.

Nous estimons que la notion de **proactivité managériale** peut se décliner en différents éléments qui permettent de positionner précisément l'entreprise dans son environnement et par rapport à ses concurrents. Parallèlement, et d'un point de vue théorique, le concept de proactivité joue un rôle de plus en plus prégnant dans le domaine de la gestion et du management. Cependant, il semble que ce concept ne fasse pas encore l'objet d'une définition satisfaisante. En conséquence, les composantes d'un management proactif méritent d'être identifiées de façon claire et précise. Afin de progresser dans cette direction, et dans un premier temps, notre recherche sera cadrée sur la genèse de la proactivité, et sur une proposition de définition affinée de ce concept, en vue d'aider à comprendre dans quelle mesure il peut assurer le développement et al pérennité des entreprises.

Notre démarche se propose d'établir les prémices d'une stratégie proactive, mobilisatrice de l'énergie des acteurs, tant internes qu'externes et garante de la mise en place d'un processus d'anticipation et d'intégration stratégiques.

Mots clés : Management proactif, Toilettage socio-économique, Vigilance, Objectifs stratégiques, Concertation, Synchronisation, Stratégie linéaire, Stratégie adaptative, Avantages, distinctifs, Pilotage, Fertilité croisée, Recherche-intervention, Métaphores structurelles, Métaphores sémantiques, Stratégie proactive, Potentiel de situation, propension, Unités actives, Energie



# Partie introductive : Présentation de la recherche

## 0.1. Motifs de la recherche

Les deux dernières décennies ont été caractérisées par l'émergence d'un environnement dont la complexité s'accroît, tant pour les entreprises que pour les managers. Les concepts de globalisation, de *downsizing*, de fusions-acquisitions ou de management de la qualité totale contraignent les managers à conduire des stratégies de plus en plus proactives, les stratégies purement réactives étant, à terme, vouées à l'échec. Or, les modèles dominants en matière de gestion n'accordent que peu d'intérêt à la proactivité, exposant ainsi les entreprises à une vulnérabilité accrue et affectant directement leur pérennité.

Nous estimons que la notion de **proactivité managériale** peut se décliner en différents éléments qui permettent de positionner précisément l'entreprise dans son environnement et par rapport à ses concurrents. Parallèlement, et d'un point de vue théorique, le concept de proactivité joue un rôle de plus en plus prégnant dans le domaine de la gestion et du management. Cependant, il semble que ce concept ne fasse pas encore l'objet d'une définition satisfaisante. En conséquence, les composantes d'un

management proactif méritent d'être identifiées de façon claire et précise. Afin de progresser dans cette direction, et dans un premier temps, notre recherche sera cadrée sur la genèse de la proactivité, et sur une proposition de définition affinée de ce concept, en vue d'aider à comprendre dans quelle mesure il peut assurer le développement et la pérennité des entreprises.

D'un point de vue plus pragmatique, les entreprises ont été confrontées ces dernières années à des phases de restructuration récurrentes et difficiles à mettre en œuvre. Ces actions ont prouvé que la majorité des modèles de management, et notamment ceux d'origine anglo-saxonne, n'intègrent pas encore suffisamment le concept de proactivité. Notre étude s'attachera donc à poser les limites de ces stratégies en termes d'adaptation, de flexibilité, d'anticipation. Nous serons ainsi amenés à proposer une stratégie de changement inspirée de la proactivité et visant à instaurer un processus permettant d'assurer à la fois le développement de l'entreprise en protégeant et en stimulant les emplois qu'elle génère et sa pérennité dans le long terme, en équilibrant la création de potentiel et les résultats immédiats.

La mise en place d'un processus de **toiletage socio-économique**, associé à une **vigilance accrue**, portant sur les signes émis dans l'environnement sont les premiers pas vers l'élaboration et la mise en œuvre de la proactivité dans la gestion des entreprises.

Notre démarche se propose d'établir les prémices d'une stratégie proactive, mobilisatrice de l'énergie des acteurs, tant internes qu'externes et garante de la mise en place d'un processus d'anticipation et d'intégration stratégiques.

## 0.2. Définitions de base et hypothèse centrale

Notre thèse s'est structurée autour d'une hypothèse centrale, synthèse de nos convictions, qui constitue le point d'orgue de nos travaux, et sur lesquelles nous souhaitons obtenir l'adhésion du lecteur.

### Hypothèse centrale :

- La mise en place d'un management proactif, intégrant à la fois un toiletage socio-économique et un processus de vigilance, doit permettre à l'entreprise d'améliorer ses résultats immédiats et de développer son potentiel à long terme tout en préservant les emplois à travers l'atteinte d'objectifs stratégiques concertés et démultipliés.

Les définitions qui suivent permettent de mieux appréhender la signification des termes contenu dans de cette hypothèse :

- **Management proactif** : mode de management intégrant des outils permettant d'anticiper les changements environnementaux et s'assurant du pilotage des actions mises en œuvre pour atteindre les objectifs stratégiques fixés par l'organisation.
- **Toiletage socio-économique** : maintenance ou remise en état de fonctionnement

des objets matériels ou immatériels d'une organisation, tels que structures, procédures et comportements, qui subissent des dégradations au fil du temps.

- **Vigilance** : surveillance aiguë, particulièrement active et efficace de l'environnement interne et externe de l'organisation pour en extraire des informations utiles au pilotage stratégique et opérationnel de l'organisation.
- **Résultats immédiats** : résultats comportant des rubriques de coûts visibles et de produits visibles mesurés et perçus par les acteurs. Se dit notamment du résultat économique à court terme, tel qu'il apparaît en comptabilité dans ledit compte de résultat de l'entreprise.
- **Potentiel (création de potentiel)** : concerne les actions qui produiront des effets positifs différés sur les résultats immédiats des exercices suivants. Il est constitué d'investissements matériels et surtout d'investissements immatériels.
- **Objectifs stratégiques** : objectifs plus ou moins explicités et reconnus par le groupe d'acteurs et que l'entreprise ou l'organisation veut atteindre dans un délai maximal de trois à cinq ans.
- **Concertation** : caractérise les types d'échanges d'informations entre acteurs qui permettent de définir un objectif opérationnel ou fonctionnel commun, à réaliser sur une période déterminée et des règles du jeu de coopération.
- **Démultiplication** : méthode consistant à s'assurer que les actions mises en œuvre au niveau le plus fin de l'organisation ont un lien avec les objectifs stratégiques à atteindre.

Cette hypothèse s'inscrit dans une logique de développement durable d'un management proactif dans l'organisation mais vise aussi à démontrer que certaines variables de management doivent être maîtrisées afin d'atteindre un niveau de proactivité adéquat.

## 0.3. Finalité et positionnement de la recherche

Nous développons ici le choix de notre objet de recherche et le positionnement de notre thèse dans la théorie socio-économique des organisations.

### 0.3.1. Objet de la recherche

---

Notre objet de recherche consiste en l'étude des conditions d'émergence et de dynamisation des stratégies proactives dans les organisations au travers de la maîtrise de concepts et d'outils de management.

Pour affiner plus en profondeur cet objet, nous avons opté pour une démarche divisée en trois axes. Dans un premier temps, nous avons choisi de retracer le concept de stratégie depuis son origine, de définir ce qu'il recouvre et d'illustrer les raisons pour lesquelles une définition plus poussée de la proactivité s'avère nécessaire. Nous avons

ensuite procédé au positionnement méthodologique de notre recherche en introduisant les bases d'un processus de définition de concepts managériaux avec, comme point d'appui principal, l'utilisation des métaphores. Nous avons enfin formulé des propositions concrètes destinées à favoriser l'émergence et l'essor de stratégies proactives dans les organisations, afin de tracer un sentier de croissance assurant une pérennité certaine.

Notre approche s'est voulue transformative, puisque, en interaction avec l'organisation, nous avons puisé dans les échanges établis avec les acteurs de terrain les éléments nécessaires à notre démonstration.

Notre démarche de recherche est bien à qualifier de transformative puisque, loin de supposer une neutralité du chercheur, elle revendique pour lui un parti pris : celui de coproduire avec les acteurs de l'entreprise les éléments nécessaires à l'émergence d'une stratégie proactive.

Notre recherche se propose d'apporter des éléments de réponse structurés à un certain nombre d'enjeux que nous rappelons ici :

- Déterminer et étudier les composantes d'une stratégie proactive,
- Identifier les liaisons et les interactions entre ces différents composantes,
- Proposer un modèle de définition des concepts en sciences de gestion,
- Comprendre comment mettre en œuvre les éléments nécessaires à la proactivité.

Toute notre démarche s'est organisée et a été conduite à travers un angle d'analyse particulier : celui de l'analyse socio-économique.

### **0.3.2. Positionnement théorique de la recherche**

---

Notre recherche expérimentale a été construite à partir d'une représentation originale de l'organisation : le modèle de management socio-économique, auquel nous avons adjoint un modèle spécifique de définition des concepts de management prenant sa source dans les métaphores, qui sera explicité dans le corps de la thèse.

#### **0.3.2.1. L'analyse socio-économique**

L'analyse socio-économique des organisations postule qu'une organisation est un ensemble de structures et de comportements qui interagissent. Ces interactions se traduisent par des variations d'activités qui représentent le fonctionnement de l'organisation.

Si aucune distorsion n'intervient, du fait de ces variations d'activités, entre le fonctionnement attendu et le fonctionnement réel, nous parlons alors d'orthofonctionnement. Si au contraire, ces variations génèrent des écarts, nous sommes en présence de dysfonctionnement.

Les dysfonctionnements se définissent alors comme suit : «ils sont le produit des interactions entre les structures d'une organisation et les comportements des acteurs internes et externes. Ils sont qualifiés par les acteurs comme des écarts par rapport à

l'orthofonctionnement, c'est-à-dire le fonctionnement souhaité». (Savall et Zardet <sup>1</sup> )

Ces dysfonctionnements se classent en six familles distinctes :

- Conditions de travail
- Organisation du travail
- Gestion du temps
- Communication-Coordination-Concertation
- Formation intégrée
- Mise en œuvre stratégique

Pour réussir à contrôler les dysfonctionnements, il convient de comprendre comment ils apparaissent et se développent au sein des entreprises. Les dysfonctionnements sont en fait le résultat du jeu des acteurs, tel qu'il a été analysé par Crozier et Friedberg <sup>2</sup> (1977). Ces auteurs se sont attachés à identifier les différences fondamentales entre les plans d'action théoriques et ceux réellement mis en place. Ces études, en observant les relations de pouvoir entretenues par les acteurs, définissent des champs d'inégalités dans lesquels ils vont puiser leur influence, ou plus exactement leur accès, à des ressources plus ou moins fondamentales.

Le contrôle d'une ressource unique permet à un acteur d'imposer sa volonté au reste de l'entreprise, même si l'objectif de l'acteur diffère de celui de l'entreprise. L'organisation est alors analysée comme le lieu de l'action collective, mais aussi comme un lieu de négociation et d'interaction. Cette approche permet de mieux cibler le rôle des interdépendances qui existent dans les organisations. Ce sont justement ces interactions qui donnent lieu à une analyse en terme de pouvoir. Les acteurs s'activent davantage à s'accaparer et à protéger le pouvoir qu'ils ont acquis qu'à satisfaire les objectifs fixés par l'entreprise.

Différentes méthodes, issues de cette théorie, ont vu le jour. Elles cherchent en tout premier lieu à améliorer la performance des entreprises en identifiant et en restructurant le jeu des acteurs.

Le système développé par Trépo <sup>3</sup> (1998), sous le nom d'ALSA (Actors Logics System Analysis) en est un exemple parfait et se décompose en quatre éléments :

- Identifier les acteurs,
- Identifier les relations sociologiques internes à l'entreprise (opposition/conflict, alliances, dépendances entre acteurs),
- Evaluer le pouvoir individuel des acteurs,

<sup>1</sup> Savall et Zardet " Ingénierie Stratégique du Roseau ", préface de S. Pasquier, Economica 1995 p 469

<sup>2</sup> Crozier et Friedberg "L'Acteur et le Système " Le Seuil, Paris 1977

<sup>3</sup> Trépo ,1998, How to understand organizations' management and change : is Actors Logics System Analysis (ALSA) one useful answer ? , Academy Of Management, San Diego

- Reconstruire une logique d'action.

L'analyse socio-économique, structurée par Savall<sup>4</sup> (1976), est une autre façon d'analyser les relations internes aux entreprises et de pointer les variations entre la prévision et la réalisation effective, en étudiant les interactions entre les structures de l'entreprise et le comportement des acteurs.

Le fait d'apprécier cette analyse à partir des dysfonctionnements et de leurs modalités de réduction ne peut se comprendre que si l'on prend en compte les effets de ces déviations.

Les dysfonctionnements se traduisent, dans l'entreprise, par une accumulation de coûts, dus aux opérations de régulation qu'ils entraînent, coûts qui pourraient être évités. Il existe là une source de rentabilité certaine.

Afin d'en mesurer l'impact en termes de coûts, l'établissement et le suivi d'un certain nombre d'indicateurs sont prescrits.

Ceux-ci se classent dans cinq rubriques :

- Absentéisme,
- Accidents du travail,
- Rotation du personnel,
- Non-qualité,
- Sous productivité directe.

Leur évaluation et leur contrôle permettent de libérer des poches de productivité, entraînant, *ipso facto*, une amélioration de la compétitivité des entreprises. Attirer l'attention des dirigeants sur une telle approche pourrait leur faire prendre conscience de l'intérêt de mettre en place des processus de restructuration innovants, visant à la fois à limiter les coûts cachés actuels et ceux qui pourraient survenir dans le futur comme le montre la figure suivante :

---

<sup>4</sup> Savall H. ; 1975, Enrichir le travail humain dans les entreprises et les organisations Préface de J. Delors, Dunod Mention spéciale du prix IAE Management Paris 1976

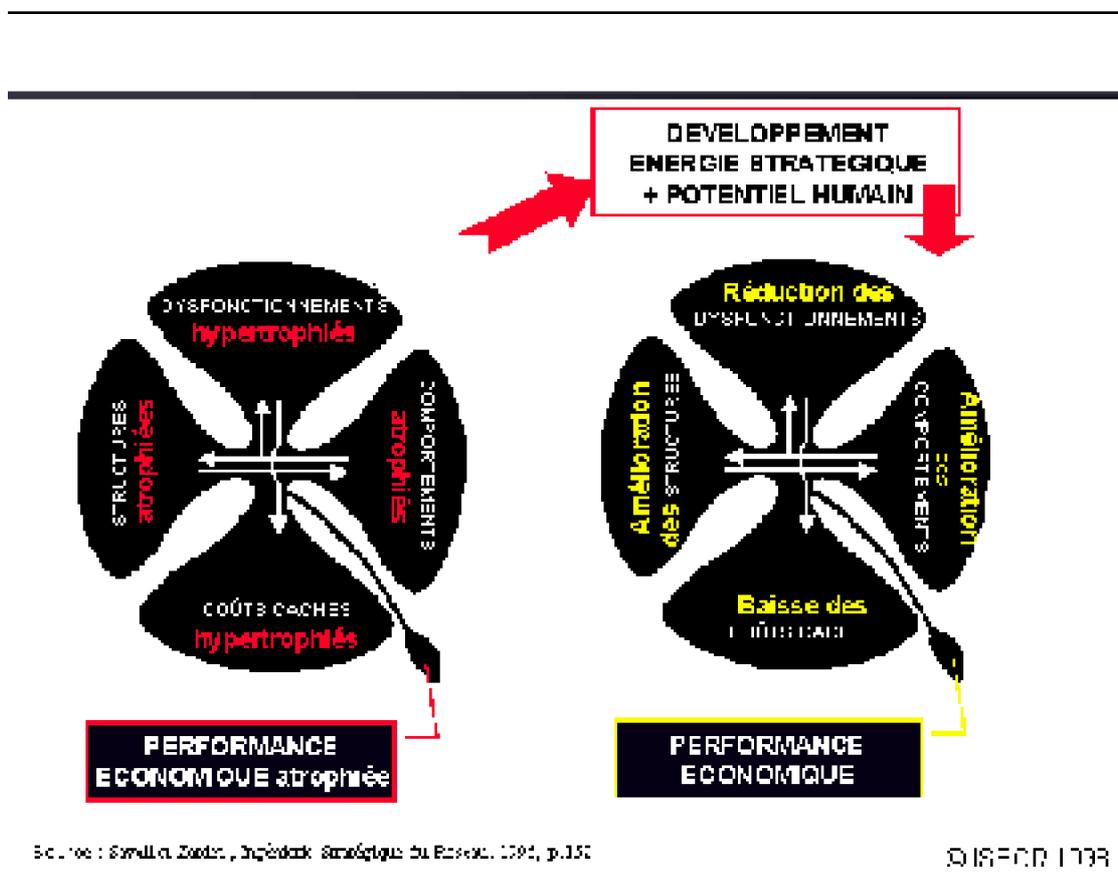


Figure 0.1. : faiblesse et force stratégique

Le but ultime de la stratégie socio-économique est donc de mettre à jour des poches de productivité restées inexploitées.

Sur le long terme, la mise en place d'un processus de stratégie socio-économique se traduit par le résultat suivant :

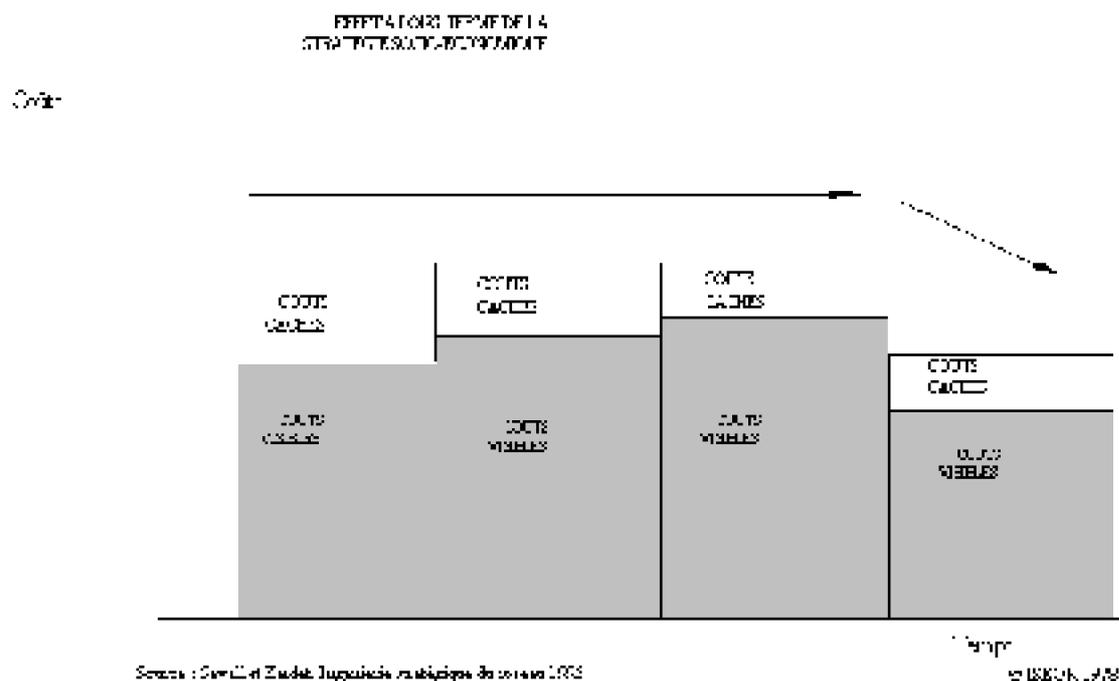


Figure 0.2. : Réduction des dysfonctionnements à long terme

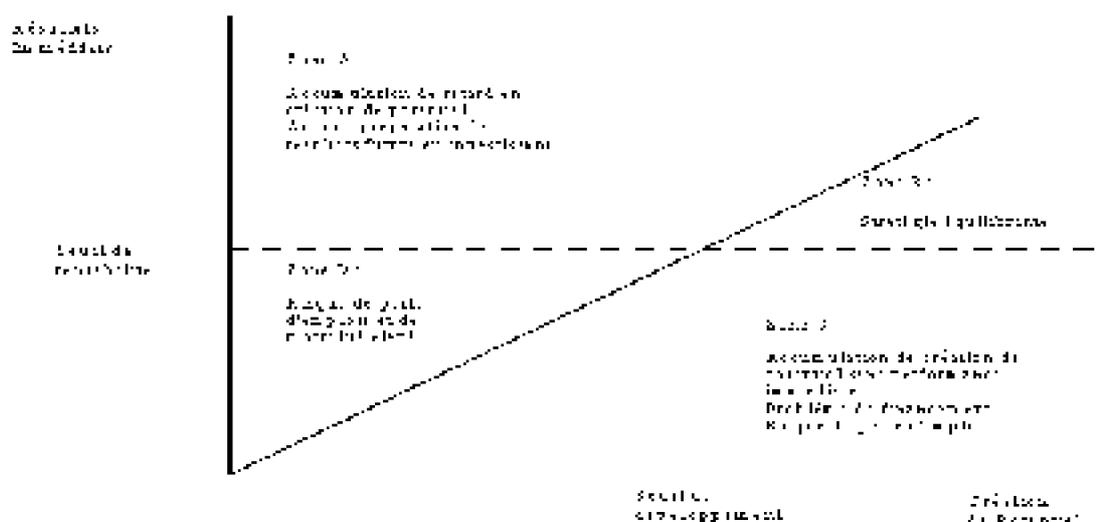
La stratégie socio-économique a aussi pour effet de limiter l'apparition de nouveaux dysfonctionnements qui engendreraient à leur tour de nouveaux coûts cachés. En effet, cette théorie s'analyse comme le révélateur de l'impact du comportement des acteurs, qu'elle traduit en performances visibles. C'est là un atout majeur, compte tenu de l'adaptation permanente de la méthode socio-économique, dont l'objectif est d'éviter la recréation de dysfonctionnements.

Nous pouvons dès lors parler légitimement de gains d'opportunité par opposition au concept de coûts d'opportunité. Ces économies, obtenues à partir de la diminution des coûts cachés actuels et futurs peuvent alors être réaffectées pour assurer le développement stratégique de l'entreprise.

Cependant, il faut tenir compte du fait que les acteurs s'adaptent aux nouvelles règles et adoptent une façon d'agir, qui à l'instar du principe de la spirale, généreront de nouveaux types de dysfonctionnements. C'est pourquoi le toilettage est un processus récurrent qui ne doit pas se limiter à une action ponctuelle. Pour utiliser une métaphore, il est à considérer comme un traitement de fond qui évite l'hospitalisation et la chirurgie.

La stratégie socio-économique conduit à la fois au dépassement d'un seuil de survie d'un point de vue économique (seuil de rentabilité) et au dépassement d'un axe, marquant les limites des investissements (seuil de développement) en mettant l'accent sur la création de potentiel essentiellement immatériel garantissant une certaine stabilité des cash-flow dans le futur.

Le sentier de croissance socio-économique est défini par le graphique suivant :



Source : Paul M. Senz, *Essais de Sociologie des Organisations*, 1995, p.18

© ISEOR 1995

Figure 0.3. : Le sentier de croissance socio-économique

Le processus de toilettage et la stratégie socio-économique cherchent à entraîner l'entreprise des zones D ou A dans la zone B. Cette position lui permet de se développer dans le long terme, en ne se limitant pas à la recherche de résultats immédiats.

Quatre concepts fondamentaux, empruntés à la stratégie socio-économique, servent de piliers au développement d'une approche innovante de la proactivité :

- **Le SIOFHIS** (Système d'informations opérationnelles et fonctionnelles humainement intégrées et simulantes) : désigne la capacité d'une organisation à produire des actes décisifs par rapport aux objectifs de survie-développement à partir des échanges d'informations.
- **La Synchronisation** : ensemble des dispositifs de coordination en temps réel permettant d'éviter des décalages nocifs ou dommageables entre les actions des différents acteurs (individuels et collectifs) d'une organisation.
- **Le Toilettage** : examen et révision périodiques des objectifs, des actions prioritaires, des procédures, de l'organisation.... de tous les éléments qui se dégradent à travers le temps.
- **Le Pilotage** : le pilotage se définit autour de trois composants :
  - L'énergie : volonté de faire ou de faire faire,
  - La coopération : partage du contenu des décisions,
  - L'instrumentation : utilisation d'outils adaptés.

### 0.3.2.2. L'ISEOR (Institut de Socio-économie des Entreprises et des Organisations)

Nous présentons ici l'ISEOR car nous concevons l'apport de cet institut comme l'un des fondements de notre recherche, dans la mesure où il constitue un véritable vivier d'intervention et de mémorisation des pratiques des organisations et de leurs acteurs.

Il a été créé en 1976 par Henri Savall, qui en partage désormais la direction avec Véronique Zardet.

Nous avons conduit nos recherches en tant qu'intervenant-chercheur intégré à l'ISEOR. Les interventions menées sous son égide sont conduites en équipes et donnent lieu à une grande diversité dans les formes de prestations servies par les intervenants. Ils peuvent être seuls, en binômes, en équipes de plusieurs personnes selon le type d'organisation concernée et le contrat d'intervention.

Nous sommes conscients que se pose alors le problème de la contribution personnelle du chercheur dans le cadre de cette action collective. Nous insistons ici sur le fait que, si le travail d'équipe des chercheurs vise à obtenir la réussite d'une conduite de changement dans une organisation, chacun se focalise sur des problématiques différentes et applique un processus de recherche spécifique.

Personnellement, nous nous sommes intéressés au concept de proactivité tandis que dans une même intervention, nos collègues chercheurs ont travaillé sur la maîtrise des NTIC (Nouvelles Technologies d'Information et de Communication) ou le management des personnes de très faible qualification.

Nous avons bénéficié d'un apport certain, fruit d'un travail en équipe que nous ne renions pas, mais la logique de développement et le choix du traitement de la problématique de cette thèse nous sont propres.

Le déroulement de notre recherche et ses principales étapes nous ont semblé mériter un développement assez large, qu'il n'était pas loisible de présenter dans l'introduction de notre thèse.

Nous avons fait le choix d'intégrer ces éléments dans le corps du texte, plus spécialement en seconde partie, afin de détailler les spécificités de notre approche et les implications qui en découlent.

## 0.4. Les terrains d'intervention

Le nombre d'heures consacrées aux interventions sur le terrain, aux recherches bibliographiques et au traitement des informations collectées est récapitulé dans le tableau suivant.

Figure 0.4. : Synthèse des temps passés au sein des entreprises et du laboratoire

	<b>Recueil des matériaux terrains</b>	<b>Recueil des matériaux bibliographiques</b>	<b>Exploitation des matériaux en laboratoire</b>	<b>Total</b>
Nombre d'heures passées de 1998 à 2001	<b>1700</b>	<b>1600</b>	<b>6000</b>	<b>9700</b>
Equivalent en journées	<b>210</b>	<b>200</b>	<b>750</b>	<b>1160</b>

Nos activités d'interventions ont été dirigées principalement sur quatre secteurs différents :

- Une intervention sur le site d'un service après ventes d'une filiale appartenant à une entreprise de la grande distribution ;
- Un partenariat avec le Bureau International du Travail pour la constitution d'un plan de formation <sup>5</sup> (version en anglais et en français) ;
- Une intervention auprès d'une Compagnie de notaires (constituées de 80 études) ;
- Une intervention dans une entreprise de traitement et de conditionnement de poissons, composée de deux entités distinctes.

Nous avons fait le choix de nous concentrer principalement sur les matériaux collectés dans cette dernière entreprise où nous sommes intervenus pendant un an et demi environ.

Créée en 1913, cette entreprise s'est spécialisée dans la pêche en mer. Dans les années 1970, son activité principale s'est recentrée autour du traitement et le conditionnement des produits marins. Les pertes enregistrées s'élevaient, en 1997, à 19 millions de francs, et à 24 millions en 1998. Un processus de réduction d'effectifs fut alors engagé, faisant passer de 600 à 400 le nombre de salariés. La décision de faire appel à une intervention socio-économique intervint après cette réduction d'effectifs. Les résultats présentés dans cette thèse sont extraits du diagnostic et du projet mis en œuvre dans les deux entités de l'entreprise. Les diagnostics ont été élaborés à partir de 22 entretiens individuels avec les managers et de 15 entretiens de groupes (67 personnes). Cette série a été complétée par 16 entretiens (8 personnes) pour repérer les coûts cachés.

Cette intervention a été structurée <sup>6</sup> comme suit :

- **Un diagnostic intégral divisé en trois parties :**
  - Un diagnostic horizontal : 162 heures d'intervention, 400 phrases témoin sélectionnées
  - Un diagnostic vertical, Entité A: 239 heures d'intervention, 444 phrases témoin sélectionnées

<sup>5</sup> Savall H, Zardet V. & Bonnet M, 2000, Libérer les performances cachées des entreprises, par un management socio-économique. **Un diagnostic vertical, Entité B: 239 heures d'intervention, 400 phrases témoin**

<sup>6</sup> Cette intervention a été menée par une équipe composée d'Henri Savall, Vincent Cristallini, Miguel Delattre, Pascal Moulette, Benjamin Demissy, Sophie Dufour, Magalie Husson et de nous même.

sélectionnées,

- **Trois Projets :**
  - Un projet horizontal : 82 heures d'intervention
  - Un projet vertical, Entité A : 96 heures d'intervention
  - Un projet vertical, Entité B : 96 heures d'intervention
  
- Trois mises en œuvre
  - Mise en œuvre du projet horizontal
  - Mise en œuvre du projet vertical, Entité A
  - Mise en œuvre du projet vertical, Entité A
  
- Deux audits de l'utilisation des outils socio-économiques
  - Plan d'Actions Prioritaires et Contrat d'Activité Périodiquement Négociable, Entité A : 20 heures d'intervention
  - Plan d'Actions Prioritaires et Contrat d'Activité Périodiquement Négociable, Entité B: 20 heures

## 0.5. Le corps d'hypothèses

Nous souhaitons cependant introduire, dès à présent, l'outil principal de construction de notre thèse. Le corps d'hypothèses en constitue le noyau dur, dans le sens où il regroupe l'ensemble des propositions que le chercheur tente de démontrer<sup>7</sup>. Il répond à une volonté de rigueur épistémologique, en structurant de manière synthétique et ordonnée les questionnements du chercheur ainsi que ses convictions profondes.

Un palier supplémentaire est atteint dans la rigueur épistémologique par l'articulation de trois niveaux distincts d'hypothèses qui structurent la progression dans l'engagement du chercheur<sup>8</sup>.

- **Les hypothèses descriptives** : ce sont des informations d'observation, de constat, qui sont alimentées et démontrées à l'aide de matériaux expérimentaux et

<sup>7</sup> C.F. Annexe 1

<sup>8</sup> Savall H et ZardetV, 1995, La dimension cognitive de la recherche-intervention : la production de connaissances par interactivité cognitive, Revue Internationale de Systémique, Janvier, 30p

bibliographiques. Elles constituent une représentation du champ d'observation.

- **Les hypothèses explicatives** : elles représentent la sélection par le chercheur des explications pertinentes sur les causes et les origines des signes observés.
- **Les hypothèses prescriptives** : ce sont des essais de prédictions que le chercheur propose en terme de solutions possibles ou de convictions profondes.

Les hypothèses descriptives pourraient être considérées comme de simples faits, ce qui nous semble devoir faire l'objet de certains éclaircissements : une hypothèse se définit comme une affirmation qui exige une démonstration, suivie d'une validation. Reconnaître qu'une observation ne peut être en soi un fait absolu revient à admettre l'effort de communication engagé vis-à-vis du lecteur.

Les différentes catégories d'hypothèses ont ensuite été réparties dans le corps de la thèse, en suivant une logique de démonstration (grâce au plan détaillé avec idées clés). Ce procédé a pour finalité de permettre la prise en compte :

- de la transversalité des hypothèses, au regard des thèmes de management traités ;
- du souci de communicabilité des éléments avancés par le chercheur, le corps d'hypothèses pouvant alors servir de synthèse en fin de lecture du document.

Nous avons fait le choix de présenter le corps d'hypothèses de notre thèse en annexe afin que ce tableau conserve son statut d'outil structurant et ne soit pas considéré comme une grille de lecture rigide. De même, nous nous sommes refusés à identifier ces hypothèses dans le corps de la thèse, les éléments de validation pouvant se lire à divers points, au fur et à mesure du déroulement de la démonstration.

Dans le même cadre, la logique qui nous a animé n'a jamais été de prouver coûte que coûte que nos hypothèses étaient validées, ce qui nous aurait conduit en fin de thèse à coter chaque hypothèse. Nous avons jugé préférable d'utiliser ces hypothèses comme un élément structurant de notre pensée, qui nous a aidé à construire notre logique de développement.



# Première partie : Les stratégies linéaires et /ou adaptatives

La notion de proactivité est apparue au début des années 1980 aux Etats-Unis et s'est développée dans les années suivantes en vue de s'adapter à un environnement de plus en plus turbulent<sup>9</sup>. Afin d'éclairer ce que recouvre ce concept, il nous semble nécessaire de faire un retour en arrière sur le champ stratégique en général.

L'objet du premier chapitre de notre thèse sera donc de retracer, d'un point de vue historique, l'évolution du domaine stratégique à partir de ses sources en le liant au concept de proactivité. Nous nous intéresserons plus particulièrement au glissement du contenu sémantique du terme «stratégie » du domaine militaire vers le domaine managérial.

Nous aborderons ensuite deux axes fondamentaux dans la construction stratégique : l'intégration et le temps stratégique. L'examen du processus d'intégration stratégique nous conduira à distinguer les points d'appui nécessaires (mais non suffisants) à l'élaboration d'une stratégie performante et proactive.

L'analyse et la définition du temps stratégique nous seront utiles pour déterminer les effets du manque de liaisons temporelles. Le lien entre temps stratégique et proactivité fera l'objet d'une étude approfondie aux fins de dégager les éléments constitutifs d'un tel concept.

<sup>9</sup> David , S. et Meyer, C. (1998) : *Blur*, Reading Mass, Addison-Wesley

Le second chapitre tentera de démontrer pourquoi les stratégies dites linéaires et/ou adaptatives se sont heurtées à des difficultés de mise en œuvre, en mettant l'accent sur l'absence de formalisation de l'action stratégique et sur la perte d'énergie résultant de l'obligation d'en corriger les effets néfastes. Dans un premier temps, nous chercherons à prouver que les avantages compétitifs utilisés par les entreprises ne leur suffisent plus, dans le long terme, à maintenir une stratégie créatrice à la fois de valeur immédiate et de valeur future. En opposition au concept d'avantages compétitifs, nous introduirons celui d'avantages distinctifs, avantages qui, croyons-nous, devraient servir de support à l'établissement de forces stratégiques durables et anticipatrices.

Nous porterons ensuite notre attention sur le manque de formalisation de l'action stratégique en détaillant le processus de structuration de l'information, depuis la collecte jusqu'au pilotage stratégique. Cette démarche aura pour but de cibler les lacunes majeures constatées lors du traitement des informations et de la démultiplication stratégique.

Enfin nous étudierons les effets psychologiques induits par les stratégies linéaires en nous arrêtant sur le peu d'importance accordée à la maîtrise des investissements immatériels et sur le rôle des stratégies d'acteurs. Cette approche sera destinée à illustrer les raisons pour lesquelles, en réaction aux stratégies linéaires et/ou adaptatives, la nécessité de concevoir des stratégies proactives s'est progressivement fait ressentir de façon plus impérative.

Le troisième chapitre sera consacré plus particulièrement aux premiers développements des stratégies dites proactives. Dans un premier temps, nous nous polariserons sur le concept de « *warketing* ». Nous en proposerons une définition, nous établirons les principes de mise en œuvre d'une stratégie de ce type et nous tenterons d'en identifier les principales limites.

Nous nous tournerons ensuite vers la notion d'offre créatrice et nous appliquerons à celle-ci un schéma d'analyse identique à celui utilisé pour le « *warketing* ».

Enfin nous déclinons les éléments dits classiques de la définition de proactivité. Nous en montrerons les faiblesses, ce qui nous conduira à nous interroger sur le processus de définition de concept en sciences de gestion.

## Chapitre 1. Historique et développement de la notion de stratégie

### 1.1. Définitions

---

Nous nous attacherons dans un premier temps à remonter aux origines de la définition du terme proactivité. Pour ce faire, il sera nécessaire de le positionner dans une phase historique, en étudiant le développement du champ stratégique en gestion.

### 1.1.1. La stratégie militaire et stratégie d'entreprise

Il nous semble important de retrouver la genèse de la définition du concept de stratégie avant de déterminer les conditions dans lesquelles le qualificatif de proactivité peut lui être appliqué.

L'un des fondements principal de cette définition est le lien qui existe entre la stratégie militaire et la stratégie d'entreprise. Pour Martinet <sup>10</sup> (1990), il est possible de «définir un cadre fondamental commun à la stratégie militaire et au management stratégique des entreprises. Dénommé stratégique, ce cadre serait défini comme une discipline de recherche totalisante et unifiée dans laquelle s'exprimeraient les stratégies propres à chaque contexte ». Dans ce cadre, on remarque déjà la place prépondérante que revêt l'environnement, le contexte étant, pour sa part et par définition, ce à quoi doit répondre la stratégie.

Cependant pour Bouilloud <sup>11</sup> (1994), la liaison qui existe entre le champ stratégique militaire et la stratégie d'entreprise ne peut être qu'une liaison artificielle, un «construit » qui dérive d'une «métaphore anecdotique » et non point de la « généalogie » au sens de Piaget <sup>12</sup> .

Il nous a semblé toutefois important de relever des similitudes entre la définition de la stratégie militaire et la stratégie d'entreprise.

Nous nous appuyerons principalement sur Liddle Hart (1962) pour soulever les points communs aux deux domaines. Cet auteur <sup>13</sup> souligne trois lignes de convergence principales:

- la politique fondamentale qui détermine l'objet de la guerre : objet à atteindre,
- la grande stratégie, dont le rôle « *consiste à coordonner et diriger toutes les ressources de la nation ou d'une coalition afin d'atteindre l'objet politique de la guerre* » : affectation des ressources ;
- la stratégie définie comme « l'art de distribuer et de mettre en œuvre les moyens militaires pour accomplir les fins de la politique » : mise en œuvre pratique.

Nous retrouvons dans cette définition la structure basique de la stratégie :

- la fixation d'un objectif à atteindre,
- l'identification et l'affectation de ressources,

<sup>10</sup> Martinet A.C (1990) Epistémologie de la stratégie, in Martinet A.C (Ed) Epistémologie et Sciences de gestion, Economica, Paris

<sup>11</sup> Bouilloud J.P. (1994) Théorie et pratique de la stratégie. Proposition pour une logique conditionnelle, Bouilloud J.P. et Lecuyer B.P. (ed), (1994) L'invention de la gestion, L'Harmattant; Logiques de gestion Paris

<sup>12</sup> Voir en particulier Beth E.W. et Piaget J., 1963, Epistémologie, mathématique et psychologie, P.U.F, Paris

<sup>13</sup> Liddle Hart (1962) Histoire mondiale de la stratégie, Plon, Paris

- la notion de pilotage stratégique.

Ceci étant posé, nous sommes alors en mesure de repérer deux composantes particulières de la stratégie, comme le note Le Roy <sup>14</sup> (1999), une position dite conflictuelle où l'on se bat contre un adversaire plus ou moins intelligent, et une position plus rationnelle où l'on cherche, grâce à l'affectation de ressources adaptées, à atteindre un but.

Poirier <sup>15</sup> (1965) va plus loin et intègre dans la définition même de la stratégie une idée d'anticipation, la stratégie devenant alors une « décision rationnelle anticipant l'avenir, c'est-à-dire fondée sur la possibilité intellectuelle de choisir, au vu d'une information sur toutes les situations futures que l'on peut concevoir et comportant des données incertaines, des modes d'action capables de maîtriser cette incertitude ».

Nous voyons se mettre en place un certain nombre d'éléments définissant une stratégie : rationalité, anticipation, information, traitement de cette dernière, incertitude et mode d'action.

Des auteurs tels que Lavalette et Niculescu (1999) donnent une définition plus précise encore de la stratégie, cette dernière étant entendue comme « l'art de sélectionner et d'optimiser les ressources et les moyens de toute nature dont elle peut disposer, afin d'atteindre un ou plusieurs objectifs de progrès, cela en imposant à la concurrence l'emplacement, le moment et les conditions de la lutte concurrentielle » <sup>16</sup>.

Cependant, il faut noter que la stratégie militaire peut être appréhendée de deux façons différentes. La majorité des études menées sur le parallèle entre la stratégie militaire et la stratégie d'entreprise découlent d'une vision que nous pourrions qualifier d'occidentale. Une lecture plus originale puise ses racines dans la manière dont les Chinois abordent l'art de la guerre. Bien qu'appliquées toutes deux au même objet : la stratégie militaire, les deux approches présentent des différences notables. Le tableau met en évidence les principales lignes de divergences.

**Figure 1.1. : Éléments de comparaison entre l'approche occidentale et l'approche asiatique de la stratégie militaire**

<sup>14</sup> Le Roy F (1999), Stratégie militaire et management stratégique des entreprises, Stratèges et stratégies, Economica Paris 250p.

<sup>15</sup> Poirier L (1985) , Les voix de la stratégie, Fayard Paris

<sup>16</sup> Lavalette G et Niculescu M (1999), Les stratégies de croissances, Editions d'Organisation, Paris

<b>Approche occidentale de la stratégie militaire</b>	<b>Approche asiatique (chinoise) de la stratégie militaire</b>
L'obtention d'un résultat décisif par la destruction des armées ennemies (doctrine de Schlieffen)	L'objectif de la guerre, quand elle est envisagée du point de vue de la transformation, devient la déstructuration de l'ennemi
Une science articulée autour de principes universels	La stratégie est de s'adapter : les transformations s'ensuivent sans interruption, il y a chaque fois une configuration donnée avec son potentiel particulier : que ce soit dans un sens ou dans l'autre,
L'observation des conflits militaires passés	C'est en fonction de la situation qu'on se détermine
La capacité des généraux à adapter les principes à la situation	Faire évoluer la situation de façon telle que l'effet résulte progressivement de lui-même et qu'il soit contraignant

Alors que s'impriment en projection, d'un point de vue occidental les courants de pensée rationalistes (école française) ou politiques (école allemande avec notamment Clausewitz) de la stratégie, cette dernière est perçue du côté asiatique, comme un axiome déclencheur d'effet, effet qui va devenir contraignant puisque partie prenante d'une situation.

Dans l'approche occidentale, nous pouvons dégager avec Le Roy <sup>17</sup> (1999) les axes guidant la réflexion stratégique :

- **recherche d'une universalité** permettant de fonder une science articulée autour de principes stables et définis ;
- **recherche du réel** directement observable par l'identification de ces principes (approche historique) ;
- **adaptation empirique** de la science grâce au génie militaire (adaptation de ces principes à une situation donnée ).

Nous noterons au passage le parallèle qu'il est possible de faire entre le génie militaire et le génie entrepreneurial tel qu'il a été développé par Schumpeter <sup>18</sup> .

En nous plaçant toujours dans l'optique occidentale, il ne reste plus à ce stade qu'à isoler, ainsi que l'a fait Clausewitz <sup>19</sup> (1955), les principes suprêmes de la stratégie, à savoir :

- la réunion des forces dans l'**espace**, c'est-à-dire la concentration des forces (aucune

<sup>17</sup> Le Roy F, 1999, Stratégie militaire et management stratégique des entreprises, op.cit

<sup>18</sup> Voir en particulier Quiles, J.J, 1997, Schumpeter et l'évolution économique : circuit, entrepreneur, capitalisme , Nathan 191p.

<sup>19</sup> Clausewitz C.V, 1955, De la guerre, Minuit paris

séparation des forces armées) ;

- la réunion des forces dans le **temps**, c'est-à-dire l'utilisation simultanée et non pas échelonnée des forces en vue d'une seule collision ;
- **l'économie des forces**, c'est-à-dire la coopération des forces afin qu'aucune ne reste inactive.

Le modèle chinois, pour sa part, nous propose une interprétation totalement différente des composantes de la stratégie. Selon Jullien (1996), «plus précisément toute sa stratégie (stratégie chinoise) consiste à faire évoluer la situation de façon telle que l'effet résulte progressivement de lui-même et qu'il soit contraignant»<sup>20</sup>

Dès lors, au cœur de la stratégie chinoise, nous retrouvons, non plus l'environnement et le contexte, éléments déterminants dans la définition occidentale de la stratégie, mais la capacité à modifier les données d'une situation, à influencer sur l'environnement de façon telle que celui-ci se transforme et devienne de lui-même favorable au stratège.

Nous voyons bien que nous nous trouvons face à deux visions totalement divergentes de la stratégie, pas forcément contradictoires, mais qui vont actionner des mécanismes de nature complètement différente dès la conception même de la stratégie d'entreprise.

Nous verrons que les germes de la proactivité sont déjà présents dans la définition de la stratégie militaire, version asiatique, germes qui seront ensuite repérables dans les stratégies proactives. L'approche occidentale quant à elle, engagera plutôt vers une démarche propice à la mise en place de stratégies linéaires et adaptatives, héritières naturelles du rationalisme des Lumières et des approches politiques allemandes.

### 1.1.2. Stratégie linéaire et stratégie adaptative

Selon Le Roy<sup>21</sup> (1999), une fois intervenue la phase d'identification des différentes formes de guerres, il est évident pour les militaires que les principes opérationnels soient adaptés à la situation. La logique asiatique, quant à elle, analyse le problème de façon inverse, et adapte la situation aux principes opérationnels disponibles.

Il s'ensuit, du côté occidental, que l'action stratégique est traditionnellement orientée sur une analyse externe de l'environnement et n'intègre les données internes pour les adapter qu'en seconde intention. La structure linéaire qui en découle est alors la suivante :

---

<sup>20</sup> Jullien F, 1996, Traité de l'efficacité, Grasset Paris 230p

<sup>21</sup> Le Roy, 1999, Stratégie militaire et management stratégique des entreprises, ibid.

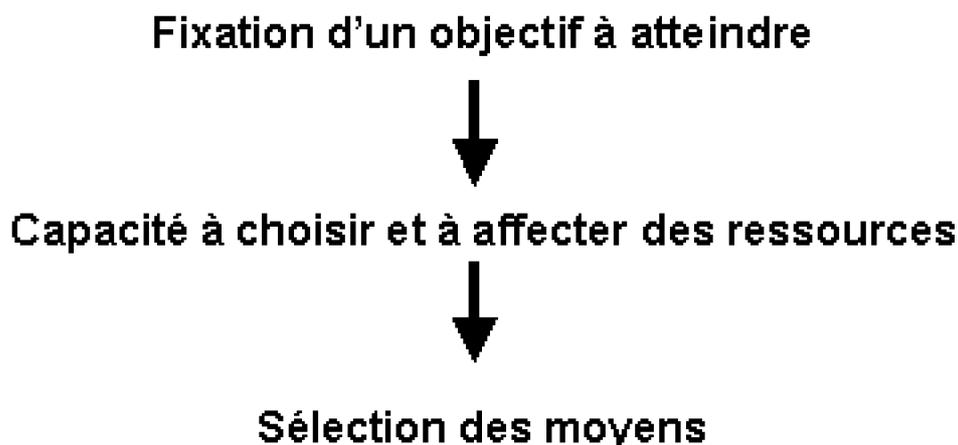


Figure 1.2. : structuration linéaire de la stratégie

Selon Chandler <sup>22</sup> (1985), la stratégie incorpore la détermination des objectifs fondamentaux à long terme de l'entreprise et l'adoption des actions et des allocations de ressources qu'il convient de réaliser afin d'atteindre ces objectifs (vision linéaire de la stratégie). A partir de ce point, nous devons noter avec Poirier <sup>23</sup> (1985) que toute l'analyse conflictuelle, contenue au départ dans la définition de la stratégie militaire est évacuée de la stratégie des entreprises. Cette dernière se caractérise alors principalement par rapport à l'objectif à atteindre et c'est ce dernier qui va influencer et déterminer les moyens nécessaires à sa réalisation. On trouve chez Jullien <sup>24</sup> (1996), une critique assez poussée de ce type de stratégie qui peut être résumée dans le schéma suivant :

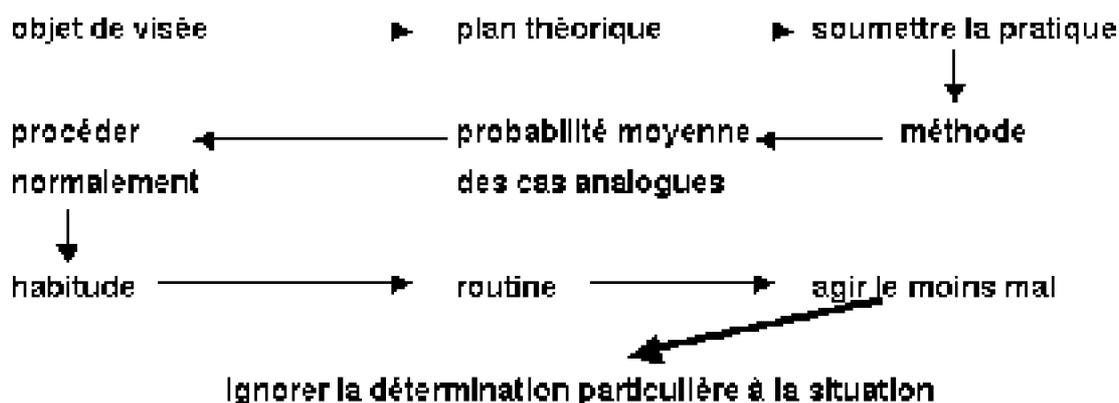


Figure 1.3. : critique de la stratégie linéaire

<sup>22</sup> Chandler, 1985, cité dans Chaffee E.E. Three Models of strategy, Academy of management Review Vol 10 n°1

<sup>23</sup> Poirier L 1985, Les voix de la stratégie, op.cit

<sup>24</sup> Jullien F, 1996 Traité de l'efficacité, op.cit

Différents points de rupture limitent ainsi la validité stratégique, puisqu'ils l'enferment dans un schéma complexe de but idéal à atteindre, but qui par définition ne peut être obtenu. Faut-il rappeler par exemple, que chez Aristote, l'art de la stratégie côtoie l'art de la navigation et que le philosophe fait intervenir dans la composante stratégique à la fois la *techné* (l'art) et la *tuché* (*le hasard, la chance*), cette dernière justifiant en grande partie le décalage entre le but idéalement fixé et le but imparfait atteint.

Dans le même temps, des stratégies dites adaptatives se développent. Celles-ci, ainsi que Chaffee<sup>25</sup> (1985) les a définies, consistent à mettre les possibilités et les ressources de l'entreprise en adéquation avec les menaces et les opportunités de l'environnement. Cette perception de la stratégie va conduire à des développements tels que ceux proposés par Mintzberg<sup>26</sup> (1987) ou Porter<sup>27</sup> (1982). Les particularités propres à chaque auteur sont exposées dans le tableau suivant :

Figure 1.4. : Perception de la stratégie selon Mintzberg et Porter

Mintzberg	Porter
un comportement cohérent ( <i>pattern</i> )	<b><i>ligne d'ensemble indiquant</i></b>
une manœuvre concurrentielle ( <i>ploy</i> )	<b><i>comment une entreprise va entrer en lice contre ses concurrents</i></b>
un plan ( <i>plan</i> )	<b><i>et les actions précises</i></b>
une manière de voir le monde ( <i>perspective</i> )	<b><i>permettant d'acquérir et de conserver un avantage concurrentiel</i></b>

Nous remarquons que l'attention des managers se porte sur l'environnement externe sans toujours prendre en compte les ressources/contraintes internes. En effet la stratégie est d'emblée définie selon un angle visant à adapter l'organisation interne aux données externes ; l'analyse inverse (adapter l'externe à l'interne) étant très rarement adoptée dans le cadre des stratégies linéaires ou adaptatives.

Selon Le Roy<sup>28</sup> (1999), il existerait, notamment dans le cadre militaire, un niveau dit de « stratégie opérationnelle », niveau se situant aux confluent des différentes actions intermédiaires liant la stratégie (prise en compte de l'ensemble des critères internes et externes) et la tactique (surface limitée).

Appliquée à l'entreprise, la stratégie opérationnelle pourrait se comparer aux actions intégratives qui démultiplient la stratégie et l'intègrent de façon transversale.

Or, en partant du principe que notre structure mentale nous conduit à dresser des formes idéales que nous posons comme but précis à atteindre et que nous agissons

<sup>25</sup> Chaffee E.E. , 1985, Three Models of strategy, op.cit

<sup>26</sup> Mintzberg H., 1987, The strategic concept : five P's for strategy, California management review

<sup>27</sup> Porter M. ,1982, Choix stratégiques et concurrence, Economica

<sup>28</sup> Le Roy F, (1999), Stratégie militaire et management stratégique des entreprises, ibib. 250p

ensuite pour faire passer ces créations sur mesure dans les faits, des dérives sont par définition inévitables. C'est pourquoi, comme le spécifient Emery et Trist <sup>29</sup> (1965), nous en sommes venus à croire et à penser que seules une planification rigoureuse et une décomposition précise des actions stratégiques peuvent nous permettre d'anticiper et de maîtriser les situations dans lesquelles nous serons appelés à évoluer. Autrement dit, seule une planification (au sens d'élaboration de plan et non pas de planification temporelle) peut modeler les faits pour nous permettre d'atteindre la cible parfaite.

Or, les stratégies linéaires et/ou adaptatives ne déclinent pas dans leurs actions la totalité des différents éléments indispensables à la performance. En effet, nous verrons dans le prochain paragraphe que les modèles stratégiques faisant référence ne sollicitent souvent qu'une seule dimension de l'entreprise : la dimension externe ou la dimension interne.

### 1.1.3. Stratégie externe (Porter) et stratégie interne (Hamel et Prahalad)

Nous nous intéresserons principalement aux travaux de trois auteurs :

- Porter, pour ce qui relève de l'analyse externe en remarquant toutefois que cet auteur tente aussi d'incorporer à son modèle une analyse interne,
- Hamel et Prahalad pour l'analyse de la théorie dite des ressources, théorie qui s'attache à une étude des forces internes de l'entreprise.

En tout premier lieu, nous rappellerons que pour Porter, la stratégie dépend avant tout de l'environnement dans lequel évolue l'entreprise, et tout spécialement du niveau de concurrence que connaît le secteur . Cet auteur a mis au point un modèle d'analyse des forces concurrentielles en jeu, et considère que la stratégie d'une entreprise doit être dérivée à partir de cette matrice <sup>30</sup> :

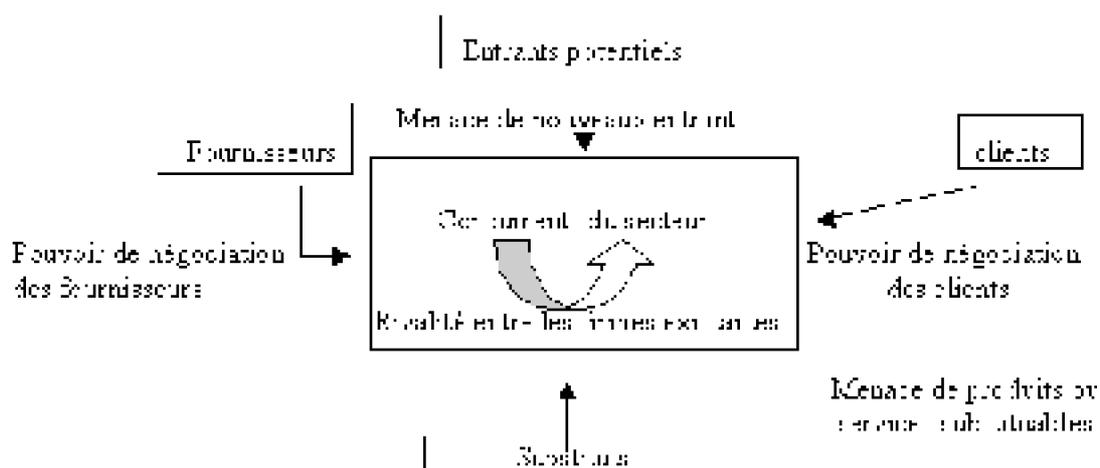


Figure 1.5. : Modèle des cinq forces

<sup>29</sup> Emery F.E. & Trist E.L (1965)., The causal texture of organizational environments, Human relations, 18/1, , 21-23

<sup>30</sup> Porter, M. , Choix stratégiques et concurrence, op.cit ., p.4

A partir de ce postulat, nous pouvons déduire que la stratégie d'une entreprise s'établit en fonction des menaces qui se profilent dans l'environnement. Nous pouvons même dire que l'intégralité de l'analyse repose sur une étude des risques, les opportunités étant plutôt perçues comme une absence de risques. En développant et en intégrant à ce modèle, une typologie des barrières à l'entrée dans un secteur (économies d'échelle, différenciation du produit, besoins importants en capitaux, coûts de transfert, accès difficile aux circuits de distribution, désavantages de coûts indépendants de la taille), l'auteur initie un système qui permet ensuite d'articuler chaque secteur en groupes stratégiques. L'appartenance à un groupe entraîne *ipso facto* l'activation de certaines actions spécifiques, même s'il faut noter avec Gervais <sup>31</sup> (1989) que le concept de groupes stratégiques ne se décline pas aussi aisément en actions opératoires.

Il faut cependant aussi noter chez Porter, une volonté d'intégrer à son système une analyse interne de l'organisation, même si celle-ci se fait de manière indirecte. La notion de chaîne de valeur, ainsi nommée par son auteur, cible, au cœur de l'entreprise, les principaux points de création de valeur, la réunion de ces points servant ensuite de socle à la constitution d'un avantage concurrentiel. Cette chaîne de valeur aurait pour effet de positionner l'entreprise par rapport à ses concurrents. <sup>32</sup>

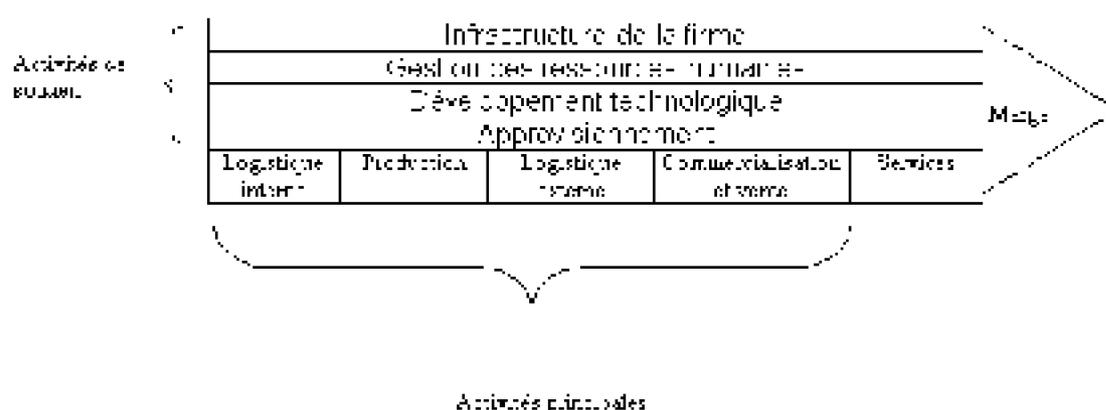


Figure 1.6. : La chaîne-type de valeur

L'avantage concurrentiel, selon Porter, dérive alors de l'interaction entre elles des activités créatrices de valeur. Il existe cependant une réelle difficulté à lier entre elles les deux types d'analyses et à identifier clairement, à partir du modèle des cinq forces, quelle est la chaîne de valeur la plus appropriée. Porter lui-même reconnaît indirectement cette faiblesse, puisqu'il suggère, pour créer une position pérenne, de mettre en œuvre des stratégies dites génériques, servant de guides dans les grandes lignes, indépendamment des résultats obtenus lors de l'analyse de l'environnement, interne ou externe.

Hamel et Prahalad <sup>33</sup> (1995) ont proposé une démarche très différente, basée sur un angle d'approche opposé : la facette interne de la stratégie d'entreprise, connue sous le

<sup>31</sup> Gervais, M.,(1989) Contrôle de gestion et planification de l'entreprise, Economica, Tome 2, 3ème édition, p. 117

<sup>32</sup> Porter, M., 1986, L'avantage concurrentiel, Paris, InterEdition, , p. 53

nom de théorie de ressources.

La théorie des ressources est bâtie à partir de différents principes :

- les entreprises sont hétérogènes,
- elles sont immobiles dans l'espace et le temps,
- elles possèdent des ressources diversifiées.

Comme le rappelle Dejoux<sup>34</sup> (1997), cette théorie est inspirée d'une analyse de Ricardo : les entreprises sont dans la possibilité de capturer des rentes si elles ont à leur disposition des ressources rares, difficiles à imiter et non substituables. Dans le cadre des ressources humaines, certaines caractéristiques particulières permettent de repérer les ressources répondant au qualificatif de rare :

- l'expérience,
- le jugement ,
- l'intelligence,
- la capacité d'anticipation des managers.

Cette vision est à rapprocher des actifs spécifiques développée par Williamson<sup>35</sup> à partir de 1975.

En effet, les ressources rares sont des actifs spécifiques, car elles ne sont pas facilement transférables. De plus, la perte de ces ressources, tout comme la perte d'actifs spécifiques, entraîne un coût élevé pour les entreprises.

Par contraste, les entreprises peuvent, pour se concentrer sur leurs ressources rares, en éliminer d'autres moins sélectives. Pour bien illustrer la différence entre le modèle d'analyse classique et celui de l'analyse en terme de ressources, nous avons emprunté à Dejoux<sup>36</sup> (1997) les schémas suivants :

---

<sup>33</sup> Hamel et Prahalad, 1995, La Conquête du Futur, InterEditions

<sup>34</sup> Dejoux F., 1997, Pourquoi les entreprises françaises s'intéressent à la théorie des ressources ?, Direction et Gestion des Entreprises N°166 ; Juillet-Août

<sup>35</sup> Williamson O.,1975, Markets and hierarchies : analysis and antitrust implications. A study in the economics of internal organization, New York Free Press

<sup>36</sup> Dejoux, 1997, Pourquoi les entreprises françaises s'intéressent à la théorie des ressources ?, op.cited

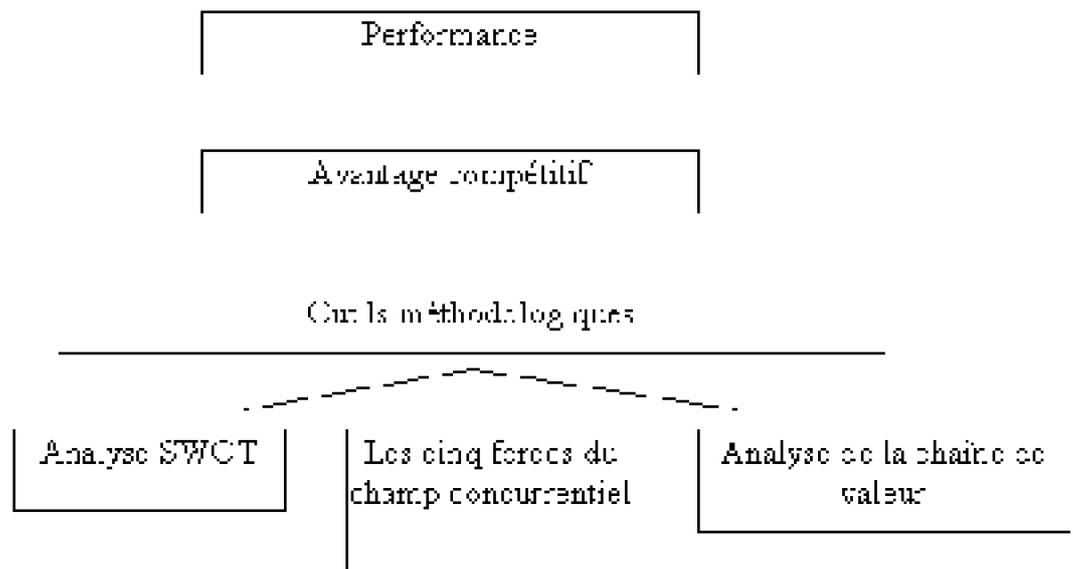


Figure 1.7. : Analyse stratégique classique

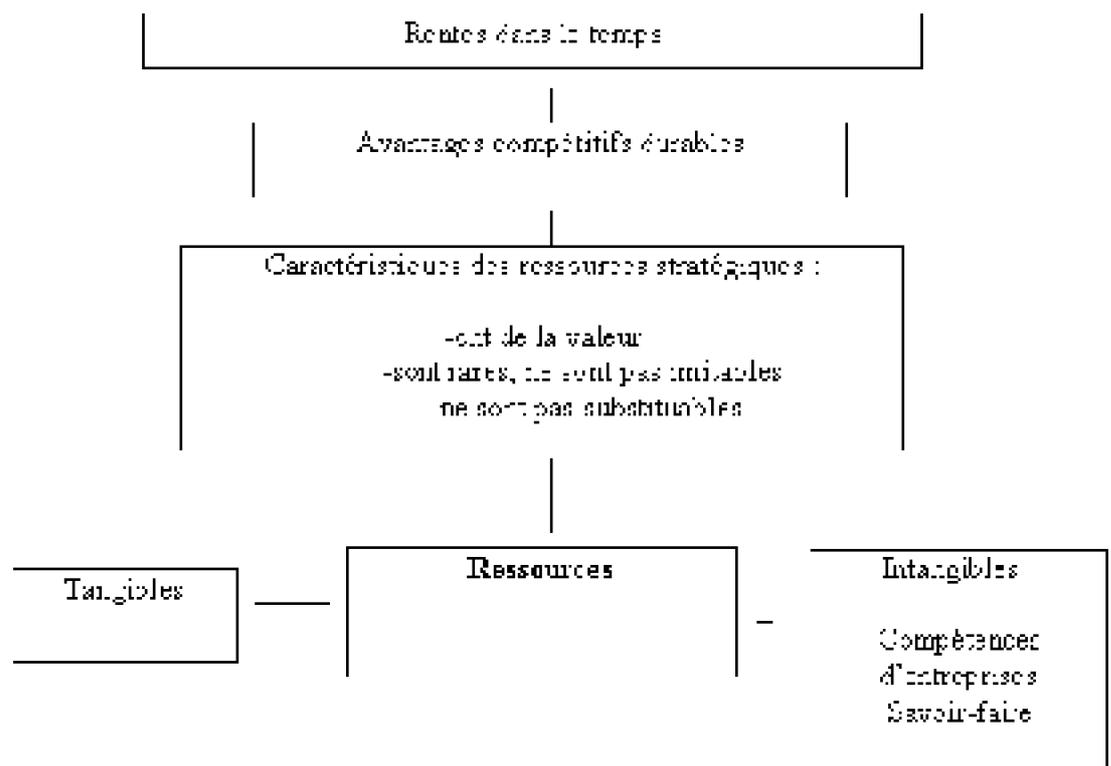


Figure 1.8. : Approche Ressource

Dans le cadre de cette théorie, la proactivité peut donc être perçue comme un processus visant à éliminer les ressources non essentielles pour l'entreprise, ce qui lui permet ainsi de concentrer ses efforts sur son domaine de compétences.

## 1.2. Définition de la notion d'intégration stratégique

---

Quel que soit le type de méthode que retiendra une entreprise pour déterminer sa stratégie, il s'avère nécessaire de recenser les actions concrètes ayant un impact sur la mise en œuvre et visant à lui faire prendre corps de façon directement opérationnelle. C'est ce concept d'intégration stratégique que nous allons maintenant développer.

### 1.2.1. Définition

L'intégration stratégique se définit comme un processus transversal dont l'objectif est de permettre :

- De décliner en actions concrètes la stratégie de façon que chaque service connaisse exactement son rôle et la part précise qu'il prend dans la réussite stratégique de l'entreprise ;
- De s'assurer qu'aucune action stratégique ne viendra en perturber une autre. Cette vision transversale a pour but de vérifier que la liaison entre les actions de chaque service est effectivement structurée et n'induit pas des résistances ou des frottements occasionnant une perte d'énergie ou un décalage stratégique.

Comme le rappellent Joffre et Koenig <sup>37</sup> (1992), l'élaboration de la stratégie d'une entreprise passe par deux phases majeures distinctes : une phase d'élaboration et une phase de contrôle. C'est dans cette dernière qu'intervient l'intégration stratégique car c'est à ce moment que le rôle de chacun des acteurs doit être défini.

Cette étape doit permettre non seulement d'identifier les actions concrètes à réaliser mais aussi d'en effectuer un classement, de prioriser l'exécution des unes par rapport aux autres, (Ansoff <sup>38</sup> (1965)).

### 1.2.2. Les différents modes d'intégration

Pour mener à bien cette intégration, l'alternative est la suivante :

- appliquer des méthodes basées sur un processus de démultiplication stratégique ;
- utiliser des outils de management spécifiquement dédiés à la démultiplication stratégique.

La première piste a donné lieu au développement de systèmes tels que les approches *top-down* et *bottom-up* <sup>39</sup>, qui cherchent à intégrer le mieux possible un ensemble

<sup>37</sup> Joffre, P. & Koenig G, 1992, Gestion stratégique, l'entreprise ses partenaires-adversaires et leur univers, Édition Litec, 197p

<sup>38</sup> Ansoff, I., 1965, Stratégie du développement de l'entreprise, Édition d'Organisation, 1989, 1ère édition, 287p

<sup>39</sup> Marmuse, C., 1992, Politique générale : langages, intelligence, modèles et choix stratégiques : quelques réflexions d'ordre stratégique, *Economica*, 592p

d'actions et visent surtout à faire valider un maximum d'informations remontant de la base pour les intégrer dans la stratégie (*bottom-up*) tout s'assurant que la stratégie est bien démultipliée (*top-down*). Les limites du genre peuvent se lire dans un manque de cohérence entre les décisions prises au niveau supérieur de l'organisation et les actions réellement mises en œuvre. En vue de contrer précisément cet inconvénient, certains auteurs (Savall et Zardet <sup>40</sup> 1995), ont exploré la seconde voie et mis au point des approches connexes intégrant à la fois une démarche horizontale et une démarche verticale. Ce type d'approche, dénommée Horivert (HORIZontale et VERTicale ) comporte les caractéristiques suivantes :

- un processus mixte ascendant-descendant et itératif
- une progressivité des champs spatiaux d'intervention
- une progressivité d'implication des acteurs.

Cette approche peut être schématisée de la façon suivante :

---

<sup>40</sup> Savall H et Zardet V., 1995 ; Maîtriser les coûts et les performances cachés, le contrat d'activité périodiquement négociable, Préface de Marc-André Lanselle et de Jean-Marie Bousset Economica 1987, 2ème Editio, argumentée 1989, Prix de management stratégique Harvard-L'Expansion, 3ème édition, Economica, Paris

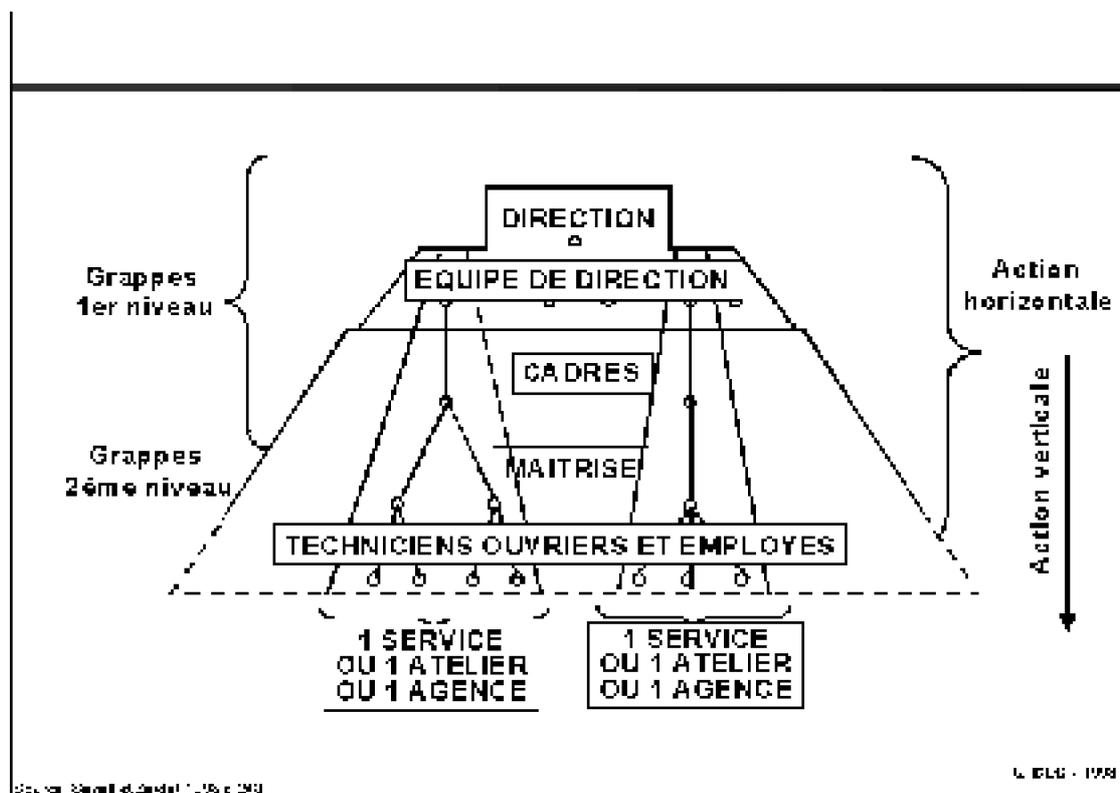


Figure 1.9. : Processus HORIVERT

La démultiplication stratégique est assurée par l'utilisation d'outils spécifiques tels que le Plan d'Actions Prioritaires (PAP) et le Contrat d'Activité Périodiquement Négociable (CAPN) (Savall et Zardet 1995)<sup>41</sup>, qui enracinent la démarche en profondeur. Notre choix d'analyse se portera sur ces outils car ils ont été ceux le plus fréquemment utilisés dans les entreprises où nous sommes intervenus. Ils permettent, en outre, d'avoir un effet sur la superstructure (la face visible) mais aussi sur l'infrastructure (la face cachée) de l'organisation. Cela ne doit en rien faire oublier que d'autres outils, assez proches, existent, tels que les Programmes d'Actions Concrets<sup>42</sup> ou les Plans d'Actions Partenaires Moyens<sup>43</sup>.

<sup>41</sup> Savall H et Zardet V., 1995 ; Maîtriser les coûts et les performances cachés, le contrat d'activité périodiquement négociable, op.cit 405 p

<sup>42</sup> Avenier, M.J., (1985) Le pilotage stratégique de l'entreprise ; Edition du CNRS ; 246p

Le premier des deux instruments destinés à rendre la stratégie plus réaliste et plus concrète est le PAP : Il dresse un inventaire concerté des actions à réaliser dans un semestre pour atteindre les objectifs stratégiques prioritaires. Les actions sont pour partie motrices et pour partie réductrices de dysfonctionnements. Il s'agit d'un contrat passé entre un responsable d'unité et son supérieur hiérarchique.

Le Plan d'Actions Prioritaires est porteur des caractéristiques suivantes et est à la fois :

- Un outil de **définition** et de **démultiplication** de la stratégie de l'entreprise à tous les niveaux hiérarchiques de l'entreprise ;
- Un support de **communication**, de **synchronisation** sur la mise en œuvre stratégique ;
- Un outil d'**implication** de l'ensemble du personnel à la stratégie de l'entreprise,
- Un outil de **définition des actions prioritaires** à mener en parallèle aux activités de gestion courante ;
- Un outil de **pilotage** et d'**animation** d'un service ou d'un atelier.

Lors de l'élaboration des PAP, certains aspects sont à surveiller particulièrement. Ils peuvent être énumérés de la façon suivante :

- Le PAP formalise et organise **les priorités identifiées sur six mois** pour répondre à terme aux objectifs du **PASINTEX (Plan d'action stratégique interne-externe développé sur trois à cinq ans )**
- Les objectifs et actions sont **concrets, compréhensibles, programmables et mesurables** ;
- Les actions ont un caractère prioritaire et contribuent à la **réduction des dysfonctionnements**, aux **résultats immédiats**, à la **création de potentiel** ;
- L'organisation du **portage** de l'action ainsi que sa période de réalisation sont précises et réalistes et font clairement appel à un **travail d'équipe** ;
- La **déclinaison** et le **croisement** des PAP sont effectifs.

Le second outil est le CAPN, clef de voûte de la mise en œuvre stratégique. Il vise à ancrer les actions stratégiques au niveau le plus fin de l'entreprise, à savoir l'individu. Il est négocié entre chaque salarié de l'entreprise et son supérieur direct. Il répond aux objectifs suivants :

- outil d'**engagement** sur des objectifs à atteindre liant chaque personne à son responsable hiérarchique ;
- outil de **coordination** et de **concertation** sur les objectifs attendus en termes d'**évolution** des compétences, des comportements ;
- outil d'aide à la mise en œuvre stratégique par la **liaison PAP/CAPN**,

---

<sup>43</sup> Marion , A., (sous la direction de), (1993) Le diagnostic d'entreprise. cadre méthodologique, Economica , Paris 331p

- outil stimulant de **contribution d'équipe**, par la démultiplication, à la performance économique et sociale de l'entreprise ;
- outil incitant au **changement** et contribuant à lutter contre les mauvaises pratiques ou mauvaises habitudes.

Tout comme le PAP, le CAPN doit faire l'objet d'une élaboration minutieuse. Il prend en compte les éléments suivants :

- Le CAPN définit pour chacun des membres de l'entreprise des objectifs contribuant à la **performance** collective, semi-collective et individuelle ;
- Les objectifs sont **concrets, stimulants** et traduisent clairement des performances économiques et sociales attendues ;
- Les CAPN intègrent des objectifs de **résultats immédiats, de création de potentiel** et de **comportement** ;
- Les objectifs sont étalonnés de façon précise et variée en termes d'attentes de résultats **qualitatifs, quantitatifs et financiers** ;
- Les **moyens spécifiques** alloués et le niveau initial de l'objectif fixé sont clairement indiqués pour permettre à chacun de réaliser ses objectifs ;
- La **déclinaison** du CAPN N+1 est effective,
- Les CAPN contribuent à la réalisation des actions prioritaires identifiées dans le **PAP**.

L'ensemble des outils démultipliant la stratégie ont été mis en place généralement pour faire face à un manque de prise en compte des contraintes/ressources internes lors de la définition de la stratégie.

### 1.2.3. Les effets du manque d'intégration stratégique

Les interventions <sup>44</sup> menées dans diverses organisations nous ont permis d'identifier un certain nombre d'invariants, dont nous pensons qu'ils expliquent l'échec de certaines stratégies.

L'incidence du manque d'intégration stratégique relevé dans l'une des entités où nous sommes intervenus a été évaluée en utilisant la méthodologie des coûts cachés pour un total de 12 000 € (Entité B).

Les éléments suivants donnent une idée du type de dysfonctionnements élémentaires <sup>45</sup> liés à ce manque d'intégration :

<sup>44</sup> Une présentation poussée des terrains d'interventions ainsi que de la méthodologie utilisée lors de ces interventions seront exposées dans la seconde partie de notre thèse. Pour l'instant nous nous contenterons d'appuyer notre développement par des phrases témoins, phrases provenant des diagnostics que nous avons réalisés ainsi que par une évaluation des coûts cachés dérivant de ces diagnostics.

<sup>45</sup> Les dysfonctionnements élémentaires se définissent comme étant une synthèse générique d'un ensemble de phrases témoins. Ils sont une étape intermédiaire entre la phrase témoin et l'idée clé générique.

- Les opérateurs attendent de voir un responsable pour traiter un problème mineur ;
- Les opérateurs arrivent dans l'usine sans savoir où ils sont affectés.

C'est ainsi que l'absence de réelle vie d'entreprise basée sur des projets partagés induit des comportements résignés et attentistes et un personnel inhibé, en attente d'événements, de mouvements, d'animation et se traduit par des pertes d'énergie.

Le manque de visibilité pousse les entreprises à se contenter de tactiques de survie pure, applicables dans le court terme et non démultipliables en actions stratégiques créatrices de valeur, car elles ne maîtrisent pas la méthodologie adaptée à la structuration stratégique. Les actions les plus simples, comme l'affectation du personnel au poste de production, qui devraient découler du positionnement stratégique ne sont pas effectuées.

De plus, le manque de liaisons des interfaces entre les différents services permet rarement de décliner la stratégie en actions concrètes et cohérentes. Selon Charney<sup>46</sup>, la stratégie ne porterait pas immédiatement sur des phénomènes concrets mais sur leur représentation intellectuelle. Les processus cognitifs n'étant pas équivalents, la conception de la stratégie varie d'une personne à l'autre, ce qui peut expliquer les écarts entre la stratégie affichée et la stratégie mise en œuvre. Le manque d'intégration stratégique, tel qu'il est vécu dans les entreprises, se trouve illustré dans les cas suivants :

- Absence de communication entre services « Il y a une mauvaise communication entre les bureaux et l'usine pour la gestion des stocks. Par exemple, on apprend le soir qu'il y a une rupture et comme le camion est parti, on ne peut plus prévenir le client. » (Entité A - Personnel De Base) « Pendant des années, il y avait un mur entre les deux sociétés. Aujourd'hui on essaye de se parler mais c'est une nouveauté pour l'ensemble des salariés. » (Groupe – Direction)
- Absence d'entraide entre les personnes et les services « Les gens ne se parlent pas et dès qu'il y a un problème, chacun décharge sa responsabilité sur le voisin » (Groupe - Direction) « De septembre à décembre, la production et les services travaillaient les uns contre les autres. Des problèmes étaient remontés à la qualité sans se soucier de la suite à donner. » (Entité A - Encadrement)
- Non-transmission d'informations directement opérationnelles « Je n'ai toujours pas la recette des nouveaux beignets d'ananas. Je ne peux donc ni faire la nomenclature pour la gestion des stocks, ni calculer les prix de revient. » (Entité B - Personnel De Base) « Parfois les opératrices de contrôle bloquent certaines matières premières, sans prévenir les responsables, provoquant des ruptures de stocks » (GROUPE - ENCADREMENT)

Ces propos sont révélateurs d'un **manque de communication** verticale et d'une **absence de coordination** entre les différents services et entre les différents niveaux hiérarchiques. La combinaison de ces deux dysfonctionnements a pour conséquences de nombreux contre-ordres au niveau du planning et une désorganisation de l'activité de

<sup>46</sup> Charney J.P. (1990) Critique de la stratégie, L'Herme, Paris

production. L'absence de **dialogue et de franchise** entre l'encadrement et le personnel de base accentue encore ce phénomène.

De plus, les « administratifs » laissent croire que tous les problèmes de l'entreprise viennent de la fabrication et se **retranchent** derrière l'idée que, dans leur domaine, tout va pour le mieux dans le meilleur des mondes. Les interfaces ne sont pas encore assez **synchronisées**. Les différents services travaillent **sans véritable liaison** et il n'existe que peu de dispositifs permettant d'assurer une véritable **synergie interne**. La mise en place d'outils de formalisation des actions stratégiques (PAP, CAPN) n'est valable que s'il existe une véritable **transversalité** des outils entre les différentes entités.

A partir de ces données directement issues du terrain, nous voyons bien tout l'intérêt des outils de formalisation des actions stratégiques. Cependant, ceux-ci ne libèrent leur pleine efficacité que s'il existe une véritable transversalité entre les différentes unités.

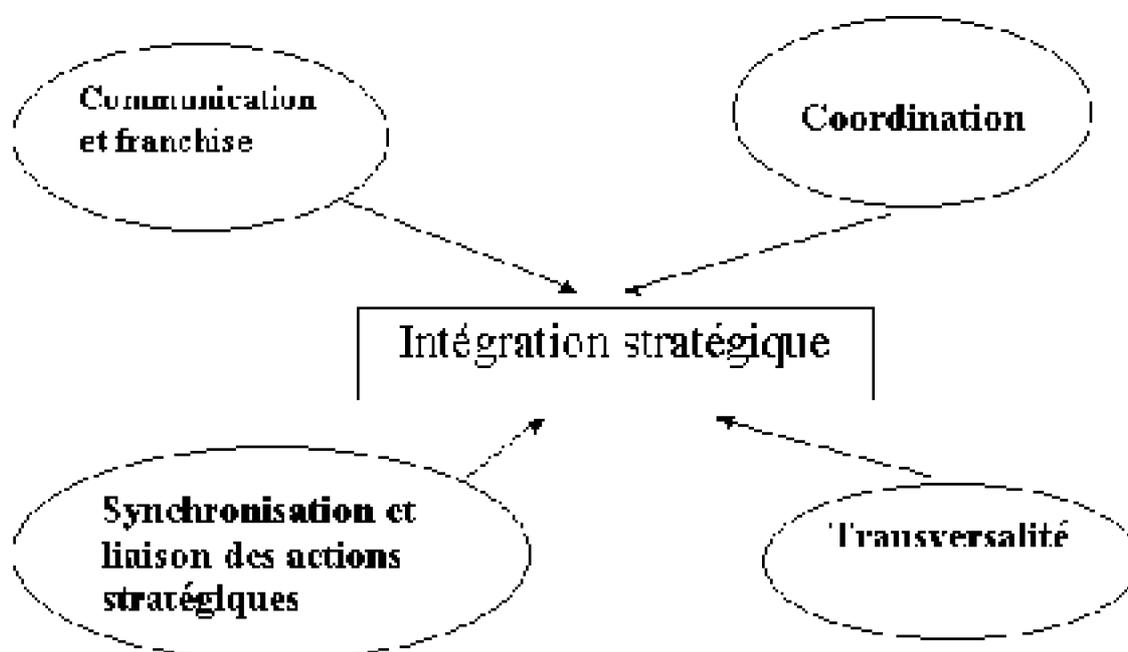


Figure 1.10. : Les différents éléments de l'intégration stratégique

Les stratégies linéaires et/ou adaptatives, dont les prolongements les plus récents ont donné naissance à des processus tels que le *reengineering* ou le *downsizing*, laissent de côté l'analyse des éléments constitutifs des points forts de l'entreprise et spécialement de leurs liaisons. C'est pourquoi elles ne peuvent prétendre atteindre un haut niveau d'intégration stratégique. Ceci d'autant plus que les effets pervers induits par la mise en œuvre des actions centrées sur la réduction des coûts, souvent à la base des stratégies linéaires et/ou adaptatives, (*reengineering*, *downsizing*) affectent souvent la performance à long terme des entreprises.

La comparaison entre les effets positifs et les effets négatifs du *downsizing*, tels qu'ils ont été recensés dans la littérature des années 1980, peut être établie à partir des recherches effectuées par De Meuse, Vanderheiden et Bergmann<sup>47</sup> (1994).

Pour bien illustrer les avantages et les inconvénients résultant des réductions

d'effectifs, ces auteurs proposent le tableau suivant :

Figure 1.11. : Analyse du *downsizing*

<b>Arguments en faveur du <i>downsizing</i></b>	<b>Arguments contre le <i>downsizing</i></b>
Réduction des coûts opérationnels	Diminution de la rentabilité et limitation de la croissance des dividendes
Augmentation de l'efficacité organisationnelle	Non augmentation de l'efficacité dans le long terme
Augmentation de la compétitivité de l'organisation	Diminution de la productivité et de la qualité des produits
Élimination des pans de l'organisation jugés non nécessaires	Augmentation du stress conduisant à un niveau élevé d'absentéisme et de turnover.

Cette présentation montre combien il est difficile d'émettre une opinion arrêtée sur les effets réels du *downsizing*. Nous remarquerons cependant que les effets positifs sont principalement perçus de façon externe, financière et à court terme : compétitivité, contrôle des coûts, alors que les inconvénients affectent principalement le processus de production et la création de valeur à long terme.

### 1.3. Notion de temps stratégique

---

L'un des éléments essentiels à la mise en œuvre stratégique est le temps. Cependant, il nous faut noter que l'acceptation du terme varie suivant que nous le considérons comme faisant partie du processus de planification ou bien comme étant un élément concret et terre à terre du processus de mise en œuvre stratégique. Le but de ce chapitre sera de préciser la signification du temps stratégique, de constater les pratiques effectives en terme de gestion du temps dans les entreprises, d'en mesurer les effets et de proposer quelques pistes d'amélioration en la matière.

#### 1.3.1. Définition de la notion de temps stratégique

En premier lieu, nous estimons indispensable de fixer les contours de cette notion.

Ce concept peut être vu comme :

- Un élément essentiel du courant rationaliste qui considère que «les hommes font des projets, qu'ils peuvent, dans une certaine mesure prévoir l'avenir et qu'ils sont capables d'atteindre les buts qu'ils se donnent »<sup>48</sup>. Le futur devient donc ce qui doit être modelé à travers un changement d'état, lui-même mesuré à l'aune du nombre

<sup>47</sup> De Meuse, Vaanderheiden et Bergmann, 1994, Announced Layoffs : Their effects on Corporate Financial Performance , Human Resource Management Vol 33, n°4 p509-530

<sup>48</sup> Saint-Sernin, B., 1983 , La décision : conjecture métaphysique ou réalité observable, in Bertrand Roy (sous la direction de) , La décision, ses disciplines, ses acteurs, Presses Universitaires de Lyon, Lyon, p.182

d'actions mises en œuvre pour anticiper le futur. Le but de la planification est principalement d'anticiper les risques, d' « aplanir » une situation, en évitant les dérapages.

- Un élément essentiel du courant incrémentaliste (Cyert, March, Simon, Crozier...), au sein duquel le temps devient un élément d'une démarche heuristique, essayant de limiter les rigidités présentes dans l'approche rationaliste. Ici, le temps est vu comme un facteur qui permet aux risques, mais aussi et surtout, aux opportunités de se manifester.
- Un élément servant à la comparaison de deux états successifs comme le souligne Le Moigne, phase qui va servir à définir une action et par là même un processus. La caractérisation d'une action passe par la notion de processus : celui-ci résultant de la conjonction d'un transfert temporel (déplacement dans un espace) et d'une transformation temporelle (modification de morphologie) <sup>49</sup>
- Un élément dérivant d'une opposition maîtresse entre la théorie et la pratique puisée dans la mythologie grecque. Dans la culture hellénique, Aiôn, le Temps éternel donne naissance à deux fils : Chronos dont s'inspire le courant dit rationnel en permettant la périodicité et par-là même la planification ; et Kairos, qui incarne le temps des opportunités, des risques mais aussi des récompenses. La vision occidentale est très imprégnée de cette dichotomie qui donne lieu à une approche, un courant de pensée et donc à des actions spécifiques.
- Un élément non divisible qui ne doit en aucun cas séparer la théorie de la pratique. Comme le note Jullien <sup>50</sup> (1996) «ce temps qui ne connaît pas le partage de la théorie et de la pratique, qui n'est donc ni «chronique ni «kaïrique », ni périodique ni risqué, ce temps qui ne se répète jamais mais sur lequel on peut compter, je crois qu'on ne pourrait l'appeler plus justement que le temps stratégique «.

C'est précisément cette dernière acception du concept que les stratégies linéaires et/ou adaptatives n'assimilent pas. Elles ne s'axent que sur une phase temporelle délimitée, soit le court terme soit le long terme, et n'assurent pas la liaison étroite entre ces deux espaces temps. Le long terme y est vu comme dérivant de la position rationaliste sous la forme de planification, et le court terme comme le domaine de l'incrémental. Dans cette optique, les réponses stratégiques apportées sont déphasées par rapport à l'évolution de l'environnement. Selon Schneier, Shaw et Beatty <sup>51</sup> (1992) les sociétés ont recours à des processus tels que le *downsizing* car elles sont en fait en retard sur leurs concurrents dans leur propre secteur d'activité et n'ont pas accompagné les transformations successives de l'environnement dans lequel elles se situent, ainsi que l'illustre la démonstration suivante :

<sup>49</sup> Le Moigne, J.L., 1997, La théorie du système général : théorie de la modélisation, PUF, 258 p.

<sup>50</sup> Jullien, F., 1996, traité de l'efficacité, ibid.

<sup>51</sup> Schneier, Shaw et Beatty, 1992, Companies' Attempts to Improve Performance While Containing Costs : Quick Fix Versus Lasting Change, Human Resource Planning Vol 15 n°3 p 1-25

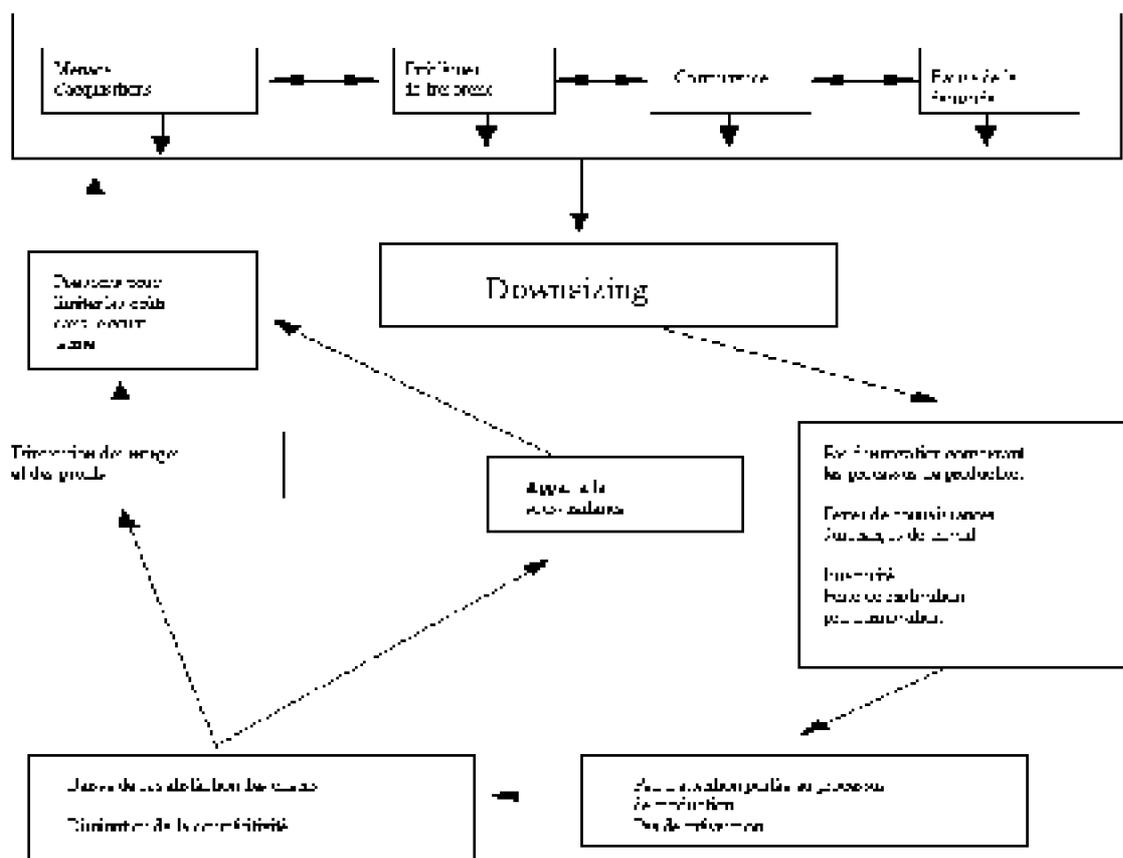


Figure 1.12. : cercle vicieux des réductions d'effectifs

### 1.3.2. Les pratiques de gestion du temps en entreprise

De plus, une vision séquentielle et compartimentée de l'entreprise empêche la prise de décisions stratégiques adaptées à l'environnement, tant interne qu'externe. Les phrases témoins extraites des diagnostics que nous avons conduits, relatives à la gestion du temps soulignent cette dérive entre temps stratégique à long terme et pratique quotidienne. Cela est principalement vrai en ce qui concerne :

- L'ordonnancement du travail « Le matin on travaille sur des commandes qui partent à 17 h et pas sur celles qui partent à 10 h. Celles-ci, ils nous les donnent au dernier moment alors qu'ils ont l'information. » (Entité A - Personnel De Base) « On met en place un calendrier mais on y déroge tout le temps. On n'est pas capable de gérer les flux de matières premières. » (Entité A - Encadrement)

- La planification quotidienne du travail « On ne sait jamais ce que l'on va faire dans la journée. Si on veut le savoir, il faut demander et en plus on ne se retrouve jamais là où on est prévu. » (Entité A - Personnel De Base) « Dans les services produits frais, les horaires sont communiqués trop tard. Les salariés sont avertis la veille qu'ils ne travaillent pas le lendemain. Ce n'est pas sérieux. » (Groupe - Direction) « On n'arrive pas à avoir les commandes. On travaille au jour le jour, sans rien planifier »(GROUPE - ENCADREMENT)
- La planification d'activités récurrentes « On déclenche toujours la saison au dernier moment. Les saisonniers arrivent sans formation et sans encadrement et on leur demande d'être opérationnels tout de suite. » (Entité A - Encadrement)
- La planification d'activités stratégiques « Dans la division LPF, 50% des commandes sont passées dans la matinée pour être livrées à quinze heures, alors qu'il n'y a aucune planification commerciale.» (Groupe - Direction)

Nous pouvons constater ici que l'ensemble du personnel possède la même perception, et que les acteurs s'accordent sur les difficultés à respecter la planification. Celle-ci est souvent remise en cause par des commandes urgentes de clients et par une mauvaise anticipation de l'approvisionnement en matières premières et en emballages nécessaires pour assurer le programme initialement prévu. La planification et la programmation des activités sont jugées difficiles à réaliser. Chacun souligne ses difficultés à gérer les priorités et les imprévus et dénonce le manque de cohérence dans la programmation des fabrications au vu des commandes à honorer et des stocks de produits disponibles.

La volonté stratégique d'offrir un service plus adapté au client notamment en acceptant des délais très courts conduit rapidement en interne à des désorganisations flagrantes. Le client-roi est souvent invoqué pour justifier les déprogrammations et la planification faite dans l'urgence. S'il est vrai que la politique commerciale de réponse aux clients est claire, l'incapacité des responsables à gérer des plannings est plutôt symptomatique de l'absence d'actes concrets de gestion du temps et de réflexes d'anticipation.

En effet, un minimum de rigueur et de planification (les actions ne sont pas **repérées dans le temps** ou sont **concentrées** sur certains mois d'hiver, période de forte activité.) ne pourrait-il pas permettre une gestion plus sereine des activités ? Les méthodes de planification, les plannings pourraient être nominatifs et faire apparaître la répartition du personnel sur les lignes de fabrication. La gestion des heures tend à faire oublier que la gestion des effectifs, des rythmes, des récupérations est vitale pour éviter à l'entité de se retrouver avec des périodes de pénurie de main d'œuvre.

D'autre part, le sentiment exprimé par l'encadrement intermédiaire de continuellement travailler dans l'urgence et d'être irremplaçable, car garant de la bonne marche de l'usine, est frappant.

On assiste alors à un double dérapage, dérapage par rapport à la stratégie affichée (satisfaction du client en terme de délais et de qualité) mais également dérapage dans la gestion des hommes et des équipes provoquant différents effets que nous examinerons ci-après.

### 1.3.3. Les effets du manque de liaison temporelle

Le manque de temps dévolu au pilotage stratégique induit un déficit de coordination entre les différents éléments constitutifs de la stratégie. La traduction concrète sur le terrain est révélée, dans les diagnostics, par des phrases témoins émanant des personnes interviewées. Elles soulignent l'absence de cohérence entre les actions quotidiennes et la stratégie clairement identifiée :

- Absence de gestion des stocks de matières premières « En termes de matières premières, nous n'avons pas les éléments en temps réel de la part de la production. Les informations arrivent trop tard pour que l'on puisse en commander » (Entité A - Encadrement)
- Absence d'anticipation « Les personnes de la maintenance ont les plannings le matin. Quand il faut faire des changements d'outillages, ils le font en catastrophe plutôt que de le faire la veille. » (Entité A - Encadrement) « Le dysfonctionnement majeur c'est la rupture de produits. Le manque d'anticipation nous conduit actuellement à être en rupture sur certains produits et on ne peut honorer certaines commandes des clients » (Entité B - Encadrement)
- Absence de suivi des propositions émises « On propose des choses mais derrière, rien ne suit. Il y a combien de temps que certaines filles ont demandé un tapis pour le multi-vac ? » (Entité B - Personnel De Base)

Nous dénotons en particulier un **manque d'anticipation** dans la programmation des activités, des changements de dernière minute qui viennent désorganiser la production, une **absence de transmission** d'informations qui se traduit par la mise en œuvre d'actions à **faible valeur ajoutée**, et un **manque de suivi** dans les actions stratégiques. De plus, le fort absentéisme est un fait admis par tous. Ces fréquentes absences ont pour conséquences de désorganiser les plannings de fabrication et l'affectation des personnes sur les postes de travail. D'autant plus que les difficultés de remplacement et le manque de dispositif précis de régulation sont également mis en avant.

Dans l'exemple qui nous intéresse, la mise en place d'outils structurants dans l'entreprise ne peut être une solution avantageuse que dans la mesure où ces derniers sont adaptés à la chronobiologie de l'organisation. Les Plans d'Actions Prioritaires programmés dans l'entreprise l'ont été sur une période de douze mois, ce qui laisse à penser que les priorités sont diluées et que l'entreprise perd l'opportunité de faire des évaluations et des ajustements qui auraient pu s'avérer utiles. Cette périodicité pose la question de l'existence réelle de l'évaluation des Plans d'Actions Prioritaires.

Dans tous les cas, ce manque de liaison temporelle implique **une perte d'opportunité** ou un **manque à gagner** pour l'entreprise. L'exemple chiffré, présenté ci après, obtenu à partir de la valorisation des coûts cachés, parle de lui-même.

L'absence de méthode de planification adaptée à l'activité a pu être évaluée à 794 300 € (Entité B). Les dysfonctionnements élémentaires que nous avons pu relever sont les suivants :

- Absence de gestion performante des effectifs,
- Nombreuses heures majorées,
- Nombreuses heures supplémentaires payées par l'entreprise,
- Déclassement de produits,
- Pénalités et retour de marchandises,
- Changement de planning de production non planifié,
- Manque de matières premières et de consommables.

Dans la seconde entité, la planification et la programmation défectueuses par manque d'anticipation et de rigueur induisent un manque à gagner de 71 300 € (Entité B). Les dysfonctionnements élémentaires constatés sont les suivants :

- Pour les chefs d'équipe, manque de temps pour préparer les chaînes,
- Absence de matières premières disponibles vers les lignes de production, liée à un retard ou une erreur dans la transmission des programmes de fabrication ;
- Réorganisation des chaînes de production liée à l'arrivée de personnel à l'improviste ;
- Planning non transmis dans les délais,
- Réorganisation des plannings de production,
- Changement de programme de fabrication obligeant à reprendre la préparation des emballages déjà effectuée ;
- Réorganisation de la production, de l'affectation des personnes sur les lignes et de l'approvisionnement en matières premières et emballages ;
- Modification d'emballages en cours de journée.

Les effets du manque de liaison temporelle touchent l'ensemble des activités de l'entreprise comme le montre cette distribution. Les différents secteurs de l'entreprise (ressources humaines, logistique, production, achats....) sont concernés, ce qui conduit à une désorganisation flagrante du flux de production.

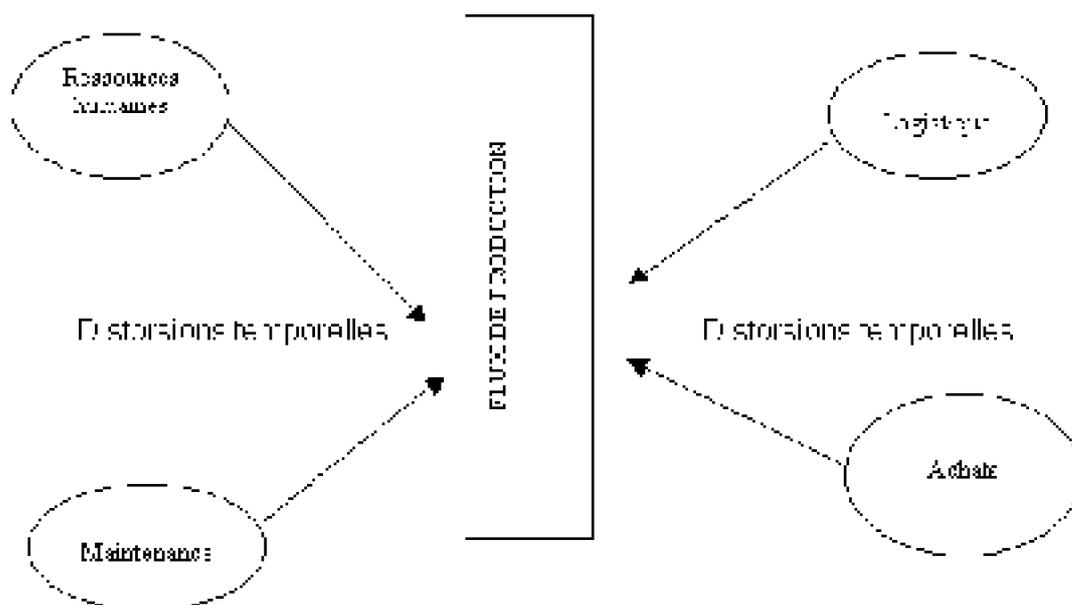


Figure 1.13. : Flux de production et distorsions temporelles

Ce manque de liaison se répercute automatiquement sous forme d'un déficit d'anticipation et donc de proactivité. L'entreprise, devant faire face à des régulations, ne peut évoluer que dans le domaine de la réaction, c'est-à-dire dans une phase temporelle postérieure à l'action. La régulation de l'activité est par définition réactive puisqu'elle vient pallier un manque qui n'a pas été anticipé. L'une des premières bases stables sur laquelle le concept de proactivité doit s'appuyer est la notion d'anticipation. Nous reviendrons sur cette notion dans la troisième partie de notre thèse, en développant notamment deux aspects particulièrement cruciaux : la notion de veille stratégique et la notion de toilettage.

Ce défaut d'anticipation est d'autant plus préoccupant que les entreprises ne sont pas toujours conscientes que les stratégies linéaires et/ou adaptatives comportent des limites qui peuvent perturber leur performance économique et sociale.

## Chapitre 2. Limites et effets pervers des stratégies linéaires et/ou adaptatives

Les stratégies linéaires produisent un certain nombre d'effets dont la répercussion sur la performance des entreprises peut s'avérer négative.

Dans cette partie nous étudierons, dans un premier temps, la différence entre les avantages compétitifs (base d'une stratégie linéaire et/ou adaptative) et les avantages distinctifs, qui fondent les stratégies proactives. Nous mettrons en évidence le fait que les avantages compétitifs ne suffisent plus pour conserver à l'entreprise une marge de manœuvre, assurant à la fois son développement sur le long terme (création de potentiel) et sa survie (résultat immédiat).

Nous nous focaliserons ensuite sur l'importance de la formalisation stratégique et du

système d'information qui président à la mise en place d'une stratégie. Nous constaterons alors l'absence de méthode d'analyse et de structuration des problèmes, propres aux stratégies linéaires et/ou adaptatives.

Enfin nous insisterons sur la notion d'énergie dans les organisations, en orientant notre réflexion sur les aspects psychologiques induits par les effets de ces stratégies. Nous nous intéresserons plus particulièrement à la notion d'investissements immatériels ainsi qu'aux rôles des différents acteurs dans ce que nous pourrions qualifier de détournement d'énergie.

## **2.1. Avantages compétitifs et avantages distinctifs**

---

Pendant de nombreuses années, la notion d'avantages compétitifs a été au cœur de l'analyse économique et stratégique. Dans cette partie, nous introduirons une notion nouvelle, celle des avantages distinctifs qui nous paraît mieux adaptée au contexte actuel et constitue l'un des piliers de la proactivité.

### **2.1.1. Définition des concepts**

Les théories concernant la gestion des avantages trouvent leurs sources dans l'analyse économique de production développée par Smith ou Ricardo. A ce niveau, l'analyse porte uniquement sur les coûts de production, chaque pays devant rechercher quels sont ses avantages comparatifs (par rapport aux autres pays) ou ses avantages absolus. Si la démonstration se fait au niveau macro-économique, il n'est pas difficile de la transférer au niveau micro-économique. Une entreprise détiendra un avantage comparatif par rapport à d'autres si ses coûts de production sont moindres. Ce type d'analyse a donné naissance à une vision purement analytique basée sur le contrôle des coûts, la maîtrise des économies d'échelles et des dépenses, négligeant certains éléments tels que la création de valeur.

La chaîne de valeur développée par Porter permet d'introduire une grille d'interprétation différente et déplace la notion d'avantages compétitifs vers celle d'avantages concurrentiels. Cette méthode distingue deux objectifs différents :

- soit un objectif d'avantages dérivant d'une maîtrise des coûts,
- soit un objectif d'avantages par différenciation.

Dans les deux cas, l'analyse débute par une identification de la chaîne de valeur de l'entreprise. Ensuite deux scénarii sont envisageables selon l'objectif que l'on se propose d'atteindre :

Maitrise des coûts	Différenciation
Analyse des coûts de chaque activité (coûts de fonctionnement et coûts d'équipement)	Analyse de la chaîne de valeur du client
Détermination du coût relatif de chaque concurrent	Liaison de la chaîne de valeur de l'entreprise à la chaîne de valeur du client
Identification des sources de différences	Identification de la création de valeur
Analyse de la chaîne de valeur des concurrents	Estimation du coût de signalisation de cette création
Adaptation et reconfiguration de la chaîne de valeur	Calcul des coûts des opportunités de différenciation (existantes ou potentielles)

Figure 2.1. : Schéma d'analyse suivant l'objectif concurrentiel à atteindre

Nous dirons que le premier type d'objectif est caractéristique d'une stratégie linéaire et/ou adaptative. L'entreprise doit en effet **s'adapter à ses concurrents** et transformer sa chaîne de valeur en fonction de ces derniers pour maintenir des avantages compétitifs. C'est une tactique à court terme (l'adaptation étant sans cesse remise en cause par les variations du marché) et qui repose sur des avantages facilement transférables : la maîtrise des coûts. Le second type d'objectif s'apparente plutôt à une politique d'avantages distinctifs. L'ensemble des propositions faites par Porter s'applique à **tisser des liens** entre l'entreprise et ses clients. Ces liens seront par définition uniques, chacune des chaînes de valeur s'imbriquant dans l'autre. L'avantage qui en découle est donc **difficilement transférable et copiable**.

Les avantages distinctifs, pour leur part, sont orientés vers la mise en place de liaisons entre les différentes compétences de l'entreprise. C'est dans la densité de ce maillage que se lit la caractérisation de l'avantage distinctif. D'après Lavalette et Niculescu<sup>52</sup> «s'il est toujours possible de copier une compétence, la capacité à les interrelier dans le cadre d'un système d'information interne à l'entreprise s'avère quasiment impossible. Nous dirons qu'il s'agit du noyau dur de compétences ». La notion d'avantages distinctifs va plus loin encore et implique que ces compétences doivent être reliées, non seulement entre elles en interne, mais également connectées à l'externe. C'est précisément dans cette connexité que nous retrouvons l'essence même de l'avantage distinctif : non transférable et propre à chaque entreprise.

### 2.1.2. Les pratiques observées

<sup>52</sup> Lavalette G et Niculescu M., Les stratégies de croissance, ibid, p.32

La tendance relevée dans le discours d'intention stratégique des entreprises exprime une volonté de maîtrise des avantages distinctifs. Le constat démontre que les stratégies mises en œuvre dans la pratique s'appuient encore trop souvent sur des avantages compétitifs. Ce décalage dénote un manque de proactivité, puisque, dans ce cas, l'entreprise devient dépendante des concurrents de son secteur, adaptant sa stratégie à celle des autres partenaires et ne contrôle plus le jeu stratégique.

Se trouve ainsi mis en évidence un véritable paradoxe. Bien que dotées de plans stratégiques, les entreprises mettent en œuvre en réalité des tactiques de niches à court terme : alors qu'elles disposent de perspectives à long terme, elles se contentent de stabiliser un seuil de survie basé uniquement sur une économie des coûts sans se préoccuper réellement de la création de potentiel et de valeur à long terme.

L'une des conséquences immédiates est le développement de techniques de management qui, bien que réduisant les coûts visibles, vont engendrer, en cascade, des effets néfastes qui ne seront pas contrôlables par les outils classiques de gestion.

### 2.1.3. La supériorité des avantages distinctifs

La supériorité des avantages distinctifs réside dans les nœuds de synergies qu'une entreprise est capable de tisser entre ses différentes compétences. Tout l'intérêt se place dans la capacité des dirigeants à combiner ces compétences entre elles pour en tirer le meilleur parti. Les avantages distinctifs ont différentes caractéristiques :

- ils sont difficilement copiables (d'où un coût de transaction élevé),
- ils sont difficilement transférables (d'où un coût de transaction élevé),
- ils résultent d'une combinaison particulière entre les compétences de l'entreprise.

Cette approche recoupe l'analyse de la spécificité des actifs telle qu'elle a été définie par Williamson<sup>53</sup>. Les actifs de l'entreprise sont décrits comme les machines, les moyens de production mais aussi les hommes détenteurs d'un certain savoir-faire. L'actif sera peu spécifique s'il est possible de le déplacer d'un département à l'autre ou d'une entreprise à une autre. Inversement, l'actif spécifique ne peut être affecté qu'à un seul type d'usage et ne peut pas être transféré facilement. La fréquence des contrats de travail permet de mesurer le risque de défaillance d'une des deux parties. En effet, si les contacts sont occasionnels, le coût de transaction est limité car chacune des deux parties peut se passer l'autre sans problème majeur.

Dans le cas de contacts importants, cette donnée s'inverse et les risques pris par chacune des parties augmentent.

Gomez<sup>54</sup> illustre dans le tableau suivant les propos qui viennent d'être tenus.

<sup>53</sup> Williamson O, 1981, The Economics of Organization : the transaction cost approach , American Journal of Sociology Vol 87 n°3, p 548-577

<sup>54</sup> Gomez P.Y., 1996, Le gouvernement des entreprises, InterEdition p 90

		Spécificité des actifs		
		Faible	Moyenne	Forte
Fréquence de l'utilisation du travailleur	Occasionnelle	Gouvernement par le marché Ex : les sous-traitants	Gouvernement tripartite Ex : le consultant	
	Récurrente	Contrats classiques	Gouvernement bilatéral Ex : travailleur autonome	Gouvernement unifié Ex : salarié

Figure 2.2. : Spécificité des actifs et contrat

Si des circonstances internes ou externes modifient l'équilibre entre ces deux types de coûts, il peut être bénéfique pour l'entreprise de réorganiser ses actifs de façon à rechercher de nouveaux avantages distinctifs.

## 2.2. Information structure et formalisation

### 2.2.1. L'importance du système d'information

Nous reprendrons ici la définition du système d'information telle qu'elle est donnée par Zardet<sup>55</sup> (1986) dans sa thèse : « nous proposons de définir un système d'informations comme un ensemble construit et articulé de ressources humaines, techniques, de procédures, de règles, destiné à réaliser des tâches d'acquisition, de stockage, de traitement, de diffusion des informations, dans l'objectif d'aider les individus et les groupes d'individus de l'entreprise (service, atelier, département, instance de décision, groupes de travail...) à prendre des décisions de gestion. »

Nous nous trouvons face à un double phénomène paradoxal. D'une part :

- la complexité croissante de l'environnement dans lequel évoluent les entreprises oblige ces dernières à développer des modes de surveillance du marché de plus en plus sophistiqués ;
- la facilité avec laquelle les informations sont désormais transmises favorise le développement de systèmes de veille stratégique élaborés qui rassurent les dirigeants.

D'autre part, les modes de surveillance des marchés deviennent de plus en plus élaborés, multiplient les détails, cherchent la moindre information même si elle n'est pas

<sup>55</sup> Zardet, V., 1986, Contribution des systèmes d'informations stimulants à l'efficacité de l'entreprise- cas d'expérimentations-, Université Lumière Lyon 2

**discriminante.** Ainsi que le rappelle le Moigne (1977) <sup>56</sup> « l'information permet à l'organisation d'adapter son comportement à chaque instant par régulation, se transformer, se rééquilibrer afin d'être en osmose avec son environnement. Donc, l'information donne lieu à un processus d'ajustement permanent de l'organisation par les canaux (on dit que le système s'adapte par accommodation) et les codes (on dit que le système s'adapte par assimilation) de communication par rapport à un projet ». Il devient donc nécessaire non seulement de déceler l'information pertinente (source stratégique essentielle), mais aussi de choisir le mode d'utilisation adéquat (accommodation ou assimilation) au projet donné. La masse d'informations reçues ne doit pas faire oublier que la qualité de traitement et de diffusion des informations constitue, à la base, un élément essentiel de l'efficacité.

Les phrases témoins suivantes mettent en évidence les lacunes constatées directement en la matière à partir du terrain d'investigation :

- Absence de concertation « Le schéma de concertation est à recréer. Il y a des loupés car on ne communique pas des informations entre la secrétaire et le responsable par exemple. » (Groupe - Encadrement)
- Absence de systèmes de communication « Il n'y a plus de communication dans le sens professionnel du terme. Les schémas et les ponts de communication ont été rompus. » (Groupe - Encadrement)

L'illustration de ce phénomène est manifeste dans l'entreprise où nous sommes intervenus. Nous avons pu y constater des problèmes de sélection d'informations mais également un manque de structuration du traitement des informations. Ont été maintes fois soulignés :

- Les limites en matière d'échanges **d'informations opérationnelles** directement utiles à la réalisation de l'activité.
- **L'anarchie** régnant parfois dans la transmission des informations, signalée comme fortement perturbatrice à la fois pour les services **fonctionnels**, en quête d'informations relatives à la gestion des plannings et des commandes, et pour les **opérationnels**, en attente de supports écrits et de retour d'informations quant aux décisions à prendre en production.
- **L'insuffisance et le manque d'intérêt** des réunions ainsi que leur programmation souvent non concertée relevés par l'encadrement.
- Les dispositifs de communication pointés comme **défaillants et insuffisants** : le manque, voire l'inefficacité des réunions étant analysés comme source de démotivation pour l'ensemble du personnel.

Le manque de pilotage et de maîtrise du système d'informations ainsi constaté conduit à des déstructurations touchant l'ensemble des services. Les pertes engendrées par ces désorganisations peuvent aisément être chiffrées. En outre, l'organisation est affectée de façon transversale. L'absence de management des interfaces de communications se fait

---

<sup>56</sup> Le Moigne J.L. 1977, , La théorie du système général : théorie de la modélisation, op.cited

cruellement ressentir à la fois dans les domaines opérationnel et fonctionnel.

Cette absence de pilotage des interfaces de communication-coordination-concertation ainsi que l'inadaptation des outils de communication ont entraîné dans l'entreprise un montant de 606 700 € de coûts cachés (Entité A). Les principaux dysfonctionnements élémentaires concernant cette défection sont les suivants :

- Cahier des charges trop strict,
- Pas de marge de manœuvre significative sur le poids des tranches de poisson,
- Perte de matière liée au démusclage,
- Sous-utilisation des investissements réalisés,
- Produit vendu à perte,
- Manque de facturation,
- Nombreux problèmes techniques,
- Fréquentes modifications du planning de production,
- Mauvaise circulation de l'information entre les différents responsables de production ;
- Recherche d'informations sur les promotions,
- Mauvaise circulation de l'information entre les responsables et les opérateurs,
- Informations non transmises,
- Réunions mal programmées.

La mise en place d'un SIOFHIS - abréviation de Système d'Informations Opérationnelles et Fonctionnelles Humainement Intégrées et Stimulantes – serait de nature à supprimer ce type de dysfonctionnement. Le SIOFHIS étant «un système d'informations dont le fonctionnement déclenche, de la part des acteurs de l'entreprise, des actes de pilotage qui ont des conséquences convergentes avec les objectifs stratégiques de l'entreprise. »

57

### **2.2.2. Les effets du manque de méthode d'analyse et de formalisation**

Le manque de pilotage observé dans la majorité des organisations est la résultante d'une absence de méthode de traitement cohérente de l'information et de formalisation de cette dernière.

La plupart du temps, les dirigeants ne prennent conscience de la nécessité de considérer l'environnement interne qu'au moment de la mise en œuvre stratégique.

La place peu importante réservée au pilotage stratégique dans les organisations est symptomatique de ce type de problème. Les stratégies linéaires et/ou adaptatives prenant en compte de manière successive l'environnement externe, puis l'environnement interne,

---

<sup>57</sup> Zardet, V., (1986), Contribution des systèmes d'informations stimulants à l'efficacité de l'entreprise – cas d'expérimentations – op.cit. p 22

secrètent des problèmes spécifiques tenant à l'inadéquation entre ces deux tenants. Les difficultés sont renforcées par :

- Un système de diffusion interne des informations anarchique « Nous sommes obligés d'aller chercher les informations pour être informés. Nous avons du mal à nous parler entre personnes de la production et personnes de l'administration » (Entité A - Encadrement)
- Une culture souvent orale qui ne permet pas de prendre des points de repères dans le temps « Les informations sont essentiellement orales. Il n'y a que très peu d'écrit » (Entité B - Encadrement)
- Une absence de suivi et d'échange (retour d'information lors des prises de décision) « Ce qui nous manque, ce sont des retours d'information. On a du mal à piloter les ateliers car on n'a pas assez d'indicateurs par rapport au rendement. » (Entité A - Encadrement)
- Une absence de définition des rôles et fonctions de chacun (le fameux «qui fait quoi»)
- Des réactions non synchronisées dépourvues d'efficacité car dirigées les unes contre les autres. « Le principal problème de l'entreprise c'est la communication qui n'est pas organisée. Chacun réagit dans son coin en fonction de l'urgence et de son environnement sans se soucier du reste de l'usine pour voir si les personnes ont été informées. » (Groupe - Encadrement)

La mauvaise répartition des tâches à accomplir ainsi que le manque de définition claire des fonctions et des responsabilités sont sources à la fois d'un affaiblissement des responsabilités du personnel cadre et d'une non-réalisation de certaines missions au niveau hiérarchique adéquat. Le temps passé à réguler ces dysfonctionnements (surtemps), et la perte d'énergie qui en résulte, pourraient utilement être redirigés vers des activités créatrices de valeur.

La valorisation des sommes perdues en régulation est estimée à 6 100 € (Entité A)

Les dysfonctionnements les plus fréquents dans ce domaine sont :

- Passages fréquents au service achats entraînant des dérangements,
- Attente des résultats de contrôle de matières premières sur la ligne saumon,
- Dérangements fréquents du responsable des ventes par d'autres services,
- Difficultés pour organiser les transferts de personnel au sein du site,
- Lancement de production sans tests préalables,
- Difficultés pour organiser les transferts entre les sites.

### **2.2.3. L'absence de pilotage stratégique**

Le pilotage stratégique s'axe autour de deux composantes majeures :

- la prise de décision,

- la réalisation de l'acte dans le but d'atteindre un objectif stratégique clairement fixé.

Deux séries d'actes de pilotage découlent de cette définition :

- des actes de prévention limitant les déperditions d'énergie,
- des actes correctifs, visant à éliminer les sources de déperdition d'énergie.

Nous soulignerons ici que la réalisation de ces actes, et à fortiori leur non-réalisation, sont indépendantes du niveau hiérarchique.

La déclinaison du pilotage stratégique en instrument direct d'observation des remontées terrains est l'un des aspects qui laisse le plus souvent à désirer dans les entreprises. Cela est attesté notamment par :

- L'absence d'outils de pilotage opérationnel « En saison, on ne me transmet pas les tableaux de bord tous les jours. Il arrive que je les aie trois ou quatre jours après et je dois rattraper le retard. » (Entité A - Personnel De Base) « Nous n'avons pas d'indicateurs de pilotage ni d'objectifs par opérateur. » (Entité A - Encadrement)
- L'absence de régulation des dysfonctionnements « On est obligé de vider à la main le bac de la station d'épuration. On a demandé un appareil qui s'adapte sur les fourches du chariot, il y a déjà 7 ou 8 ans, mais il n'y a toujours rien de fait. » (Entité B - Personnel De Base) « Il faut toujours tout répéter. Les problèmes ne sont jamais résolus dès la première fois. C'est lorsqu'il y a un gros dysfonctionnement que les personnes s'attaquent au problème. » (Groupe - Encadrement)
- L'absence de structuration du pilotage stratégique « Il n'y a pas de procédures officialisées et aucun suivi. On se dit des choses importantes dans le couloir mais pas en réunion. » (Groupe - Encadrement)

Si nous interprétons ces phrases témoins à la lumière de la définition citée précédemment, nous pouvons affirmer qu'elles dénotent une absence totale d'actes de prévention, et sont principalement centrées sur des actes de régulation ou de corrections. Selon Lavalette et Niculescu<sup>58</sup> (1999), nous ne pourrions invoquer un pilotage stratégique puisque «le contrôle ne peut se faire qu'après l'action accomplie. Le pilotage se réfère à des indicateurs qui permettent de réagir avant que les effets de l'action ne soient devenus irréversibles.»

Le manque de temps dévolu au pilotage stratégique se traduit par une absence de formalisation des informations, et donc de valorisation de ces dernières. Les mêmes auteurs<sup>59</sup> rappellent que «le rapprochement des résultats formels et dérivés aux différentes actions engagées pour les mettre en œuvre permet le pilotage ». Si ce rapprochement n'existe pas, faute de temps ou de savoir-faire, il n'y a plus lieu de parler de pilotage. Il advient alors ce que Jullien<sup>60</sup> (1996) désigne comme une «méthode dont l'application constante et uniforme vient à engendrer une sorte d'aptitude mécanique de

<sup>58</sup> Lavalette G et Niculescu M (1999) ; Les stratégies de croissances, ibid.

<sup>59</sup> Lavalette G et Niculescu M (1999) ; Les stratégies de croissances, ibid.

moins en moins adaptée à mesure qu'on s'élève dans la hiérarchie des responsabilités et qu'on quitte le plan tactique pour celui de la stratégie ». Se mettent alors en place des actions directement contradictoires avec la stratégie présentée comme étant celle à initier. Sur le terrain, les effets de ce manque sont très fortement ressentis et affectent l'organisation de façon transversale. A partir des observations directes, les différentes sphères concernées par cette absence de pilotage peuvent être identifiées comme suit :

- Absence de pilotage des hommes et des équipes (ressources humaines) « Parfois lorsqu'on va faire des remplacements aux harengs, les chefs se demandent ce qu'ils vont faire de nous et nous disent d'aller 'là-bas' sans plus d'explications. » (Entité A - Personnel De Base) « Hier, il n'y avait pas de chefs, on n'était que des ouvriers. Les plateaux sont restés bloqués car on n'avait pas l'autorisation de les faire partir à la livraison. On nous a dit : 'on verra demain'. » (Entité A - Personnel De Base)
- Absence de pilotage des métiers de l'entreprise (définition de postes) et des attentes concrètes « Les gens dans l'usine ne savent pas trop à qui s'adresser quand ils ont des problèmes. » (Entité A - Encadrement) « On ne fait pas un travail de chef d'équipe. Nous sommes plutôt des opérateurs qui réglons les petits problèmes, qui mettons les palettes en cellule ou qui remplaçons au coup par coup les personnes absentes » (Entité B - Encadrement)
- Absence de pilotage de la gestion de production (planning, transfert...) « Quand des personnes sont absentes, on régule au coup par coup. On arrête une chaîne pour combler les vides » (Entité B - Personnel De Base)
- Absence de pilotage des coûts (contrôle de gestion) « Il n'y a aucun pilotage de l'unité tant au niveau des coûts que de la gestion de production. Il y a très peu d'outils en place. » (Entité A - Encadrement) « Il y a une absence d'indicateurs de pilotage pour suivre les coûts, les défauts des machines. Il se peut qu'un appareil soit souvent défectueux, mais en l'absence d'indicateurs, nous sommes incapables de faire ce suivi. » (Groupe - Encadrement)
- Absence de pilotage de suivi des actions (manque de méthode de formalisation et de traitement des informations) « Il y a beaucoup de déperditions d'informations, tout est oral. Le personnel oublie souvent ce qu'on lui a dit ou prétexte qu'on ne lui a rien dit. » (Entité B - Encadrement) « La culture orale n'est qu'un alibi pour fuir devant ses responsabilités. Cela permet ensuite de se renvoyer la balle. » (Groupe - Direction)  
« L'information existe oralement mais nous avons du mal à la mettre sous forme écrite pour avoir un historique, des repères. » (Groupe - Encadrement)

Divers enseignements peuvent être tirés du décodage de ces expressions et déclinés de façon très concrète :

- La répartition des tâches entre les personnes est mal définie et imprécise. Cela se traduit par un manque de clarté dans les attributions et les responsabilités de chacun et contribue ainsi à l'absence de prises de décisions.

---

<sup>60</sup> Jullien, F. 1996, Traité de l'efficacité, ibid.

- Le manque d'outils de pilotage, tels que les indicateurs de consommation de matières ou d'analyse des écarts, ne permet pas de contrôler efficacement la mise en œuvre des objectifs stratégiques. Il s'ensuit un décalage, voire une distorsion, entre les objectifs définis par la direction et les réalisations sur le terrain.
- La supervision des activités est très faible. Il faut bien admettre que les managers ne peuvent pas se contenter de ce que disent les agents ni de constater des dérives. Les différents niveaux hiérarchiques doivent s'impliquer, personnellement et physiquement, autant que nécessaire, jusqu'à l'obtention des résultats escomptés.

De nombreux projets ont été lancés et de nombreuses formations ont été suivies par l'ensemble du personnel, mais il semble que peu d'améliorations visibles soient recensées sur le terrain. Toute action de progrès nécessite un pilotage persévérant de la hiérarchie.

La mise en place de méthodes de travail communes, au moyen de l'utilisation d'outils structurants, a été rendue difficile par manque de réel consensus et de cohésion de l'équipe. L'inexistence d'indicateurs (balances économiques, grilles de coûts cachés, paniers,...) de suivi des projets tend à rendre malaisée l'évaluation des actions menées et leur contribution à la performance de l'entreprise.

Le non-respect des résolutions prises, ainsi que le manque de portage par le personnel, plusieurs fois évoqués en groupe de projet, sont symptomatiques de l'absence de pilotage concret.

L'utilisation systématique d'outils de pilotage et de suivi n'est pas encore acquise alors que ces outils devraient permettre de renforcer la synergie entre les différents axes :

Finalité recherchée	Outils adaptés
Programmation de l'activité de façon fine	Agenda
Assouplissement de la densité et de la qualité du travail effectué - en un - journée	Grilles de suivi d'affaires
Assurance de l'implémentation de chaque action	Fiches de résolution
Structuration de l'activité	Fiches d'ordonnement des opérations et tableaux de bord de pilotage

Figure 2.3. : Liaisons problématique de gestion et outils managériaux

Exiger que ces outils soient automatiquement utilisés pourrait non seulement aider à structurer l'activité et le rôle des cadres, mais aussi à limiter la familiarité dans les relations au sein de l'encadrement et de la direction.

Le tableau suivant récapitule les principaux dysfonctionnements élémentaires, recensés dans ces entités concernant l'absence de pilotage stratégique, dont les répercussions ont été estimées à 983 000 F pour l'entité A et à 199 800 francs pour l'entité B.

Entité A	Entité B
Souscription à un contrat de prévoyance dont le coût est supérieur aux indemnités reçues	Incapacité à répondre à la demande d'un client
Manque de conditions de pilotage	Un responsable mettie et range l'attention à la place des opérateurs
Permeabilité à l'exploitation de la récupération en vac n'a pas été planifiée	Le responsable d'une unité de l'aire les commandes de matériel demandé
Erreurs dans la saisie des commandes	Les chefs d'équipe percent du temps à faire le travail d'opérateurs
Erreurs dans les listings des stocks de pièces défectueuses	Les chefs d'équipe prennent le poste d'un opérateur

Figure 2.4. : Dysfonctionnements élémentaires liés à l'absence de pilotage stratégique

Nous voyons bien que la conjonction de ces lacunes occasionne une perte d'opportunités ou une dépense d'énergie qui pourrait être plus utilement dirigée vers la création de potentiel et de valeur au lieu d'être consacrée à des actions de régulation récurrentes.

## 2.3. Energie détournée ou non utilisée

La notion d'énergie s'applique à un large spectre scientifique couvrant tant le champ de sciences dites dures que celui des sciences sociales. *Energia* en latin ou *energeia* en grec signifie : « force en action. »

Cette notion se retrouve:

- en mécanique, chimie, biologie, physique<sup>61</sup> : elle concerne dans ce cadre à la fois un changement d'état et l'adaptation d'une organisation interne à un environnement qui se transforme,
- en sciences humaines (psychologie<sup>62</sup>, psychanalyse<sup>63</sup>) où elle désigne l'engagement des individus, leur capacité de passage à l'acte,
- dans une approche plus «ésotérique» avec les notions de Prana, Chi, Qi ou Ky que nous approfondirons dans la seconde partie de notre thèse.

Dans cette section, nous nous attacherons à montrer comment les stratégies linéaires ou adaptatives bloquent les transferts d'énergie interne et quels sont les effets de ces freins.

<sup>61</sup> Nous utiliserons ici la notion d'énergie telle qu'elle est définie en sciences sociales, Valent André, 1991, L'univers, la vie, l'homme, l'esprit, Edition du Rocher 545p

<sup>62</sup> Argyle Chris, 1957, Personality and Organization, the conflict between System and Individual, New-York, Harper and Row

<sup>63</sup> Lacan Jacques, le séminaire de Jacques Lacan, textes établis par Jacques-Alain Miller, Paris Edition Seuil, Collection Champs freudien

### 2.3.1. Les effets psychologiques des stratégies linéaires et/ou adaptatives

L'une des premières mesures qualitatives de la déperdition d'énergie concerne la baisse de motivation. A ce sujet, plusieurs études ont été développées ces dernières années, les principales s'inspirant des travaux de la philosophe Anna Arendt (voir en particulier les travaux de Dejours<sup>65</sup> (2000) ou de Kets de Vries<sup>66</sup> (1997)).

De nombreux indices laissent présumer que la dégradation de l'énergie dans les organisations provient d'une détérioration du contrat psychologique entre l'entreprise et l'employé.

La notion de contrat psychologique est apparue au début des années 1960 et a été introduite dans le champ du management par des auteurs tels que Levinson, Price, Munden, Mandl et Solley<sup>67</sup> (1962) ou Schein<sup>68</sup> (1965). Pour Morrison et Robinson<sup>69</sup> (1997) il peut être défini comme étant l'ensemble des croyances développées par un employé sur les obligations réciproques entre lui-même et l'organisation. Il existe donc autant de contrats que d'employés et chaque contrat est unique puisque son origine réside dans la subjectivité d'un individu particulier.

Cette notion de contrat trouve sa justification dans la vision taylorienne du travail qui stipule que la base du management scientifique est de récompenser les « bons travailleurs » et de renvoyer les autres. A travers le temps, la loyauté et l'implication des employés au travail ont été récompensées par la garantie d'un « travail à vie ». Cependant les évolutions récentes n'autorisent plus ce type de relation et le contrat psychologique se doit d'évoluer.

Cependant, il semble bien que, dans un environnement de plus en plus turbulent, les attentes respectives des entreprises et de leurs salariés soient de moins en moins claires. La mise en place, de la part des entreprises, de tactiques à court terme qui n'induisent pas toujours des résultats positifs, notamment au point de vue psychologique. Cela se traduit principalement par :

- un manque de confiance dans l'encadrement « On ne nous fait pas confiance. Ici on est une boucane à poisson. On a des murs neufs mais on garde l'esprit et le climat d'avant. On n'évolue pas. » (Entité A - Encadrement) « Si une ouvrière dit que

<sup>64</sup> De Rosnay J., 1975, Le macroscopie –vers une vision globale , Editions Points Seuil, 305p

<sup>65</sup> Dejours C., 2000, Souffrance en France, points Seuil, 225 p

<sup>66</sup> Kets de Vries et Balazs ,1997, the Downside of Downsizing, Human relation, Vol 50 n°1

<sup>67</sup> Levinson, Price, Munden, Mandl et Solley, 1962, Men, management, and mental health, Harvard university Press

<sup>68</sup> Schein ,1965, Organizational psychology, Prentice Hall

<sup>69</sup> Morrison et Robinson, 1997, When employees feel betrayed : a model of how psychological contract violation develops, Academy of Management Review, Vol 22 n°1 p226-256

quelque chose ne va pas sur la chaîne, c'est mal pris, mal interprété par les chefs. Cela crée des tensions entre les ouvrières et les chefs » (Entité B - Personnel De Base)

- une ambiance de travail dégradée « Avec l'ambiance de travail qui règne, je ne viens pas travailler avec le sourire. Il y a trop de préférences au niveau du personnel. » (Entité A - Personnel De Base) « L'ambiance est plus ou moins bonne. Au niveau des ateliers, il y a des problèmes de communication à cause de conflits de génération » (Entité B - Encadrement)
- un manque d'entraide entre les personnes « Il n'y a plus d'entraide. Il y a eu une période où on était main dans la main, mais ensuite on nous laissait nous débrouiller tous seuls. Cela a du mal à se débloquer » (Groupe - Encadrement)

La traduction pragmatique au niveau de l'organisation prend la forme d'une évaluation financière des pertes d'énergie. La contribution horaire à la marge sur coûts variables<sup>70</sup> dans l'une des entités dans laquelle nous sommes intervenus était de 87 francs. Ce niveau extrêmement faible et inquiétant n'avait jamais été rencontré par le laboratoire de recherche en vingt-quatre années d'exercice. La CHMCV mesurant la valeur ajoutée d'une heure de travail, se trouve ainsi révélée la faible productivité existant dans cette entité.

D'autre part, la direction n'a pas fait comprendre que son projet était un projet industriel durable, alors que les esprits sont encore fortement imprimés par des **représentations idéologiques** telles que l'impression que de riches capitalistes ont débarqué dans l'entreprise.

En parallèle, le personnel ne semble pas avoir pris conscience de l'investissement consenti par la direction pour redresser l'entreprise et semble peu enclin à maintenir son effort. De plus, l'ensemble du personnel estime que l'ambiance de travail est perturbée par l'existence **de clans** et de conflits de génération. Au quotidien, **le manque de coopération et d'entraide**, les jalousies et un sentiment de déconsidération concourent à cette perturbation.

Tout cela se traduit par une remise en cause dans le long terme des stratégies affichées, puisque au jour le jour, les actions mises en œuvre n'obtiennent pas la cohésion nécessaire à l'atteinte des objectifs stratégiques. Cela se constate à travers:

- l'absence d'objectifs communs à atteindre « On a beaucoup de difficultés à changer les membres des équipes car il y a un manque de solidarité au sein de la société » (Entité A - Encadrement)
- la déresponsabilisation du personnel « Si les chefs d'équipe ne sont pas en permanence derrière certains opérateurs, le travail est mal ou pas fait. » (Entité A - Encadrement)

Bien qu'annonçant des perspectives à long terme, les entreprises sont davantage

---

<sup>70</sup> Pour une explication détaillée de la CHMCV voir Savall H. et Zardet, V., 1997, Un indicateur de veille stratégique de la création de valeur : la contribution horaire à la valeur ajoutée sur coût variable ou marge sur coût variable, Congrès des IAE, Nantes,

préoccupées par la recherche de rentes de type monopolistiques à court terme et ignorent l'effet social (démotivation, surcoût social, transfert de rentes) que ces stratégies peuvent induire.

L'analyse en terme de surplus cherche à évaluer les surplus de différents types d'acteurs. Pour déterminer ces derniers, il convient à partir de données économiques, de retrouver les courbes d'offre et de demande d'un produit. Nous obtenons alors le schéma suivant :

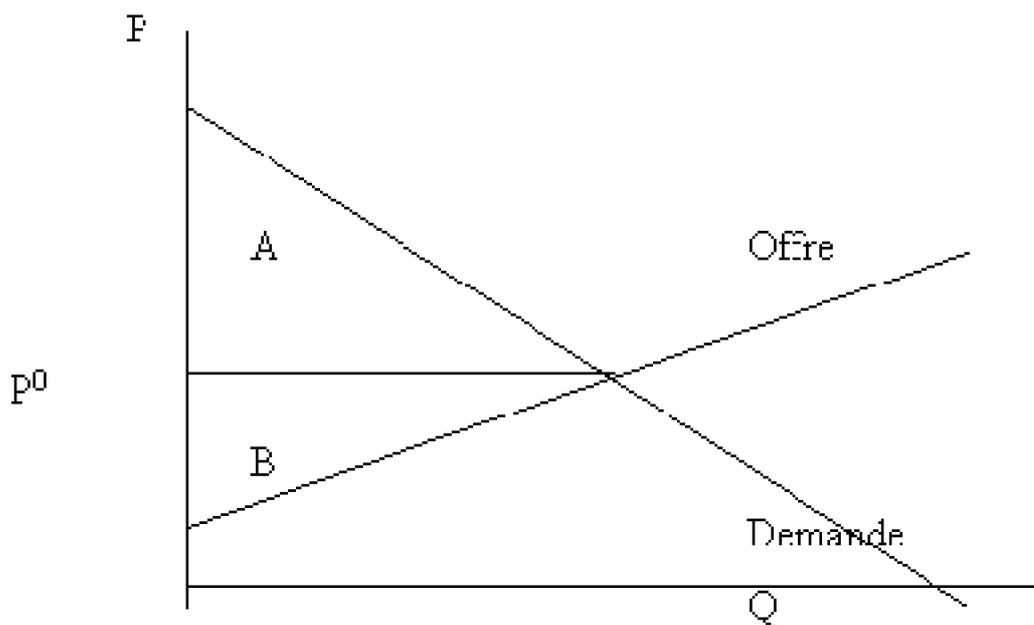


Figure 2.5.: Surplus du consommateur

Il est ensuite possible de définir :

- A= surplus du consommateur mesuré par sa disposition à payer (espace délimité par la courbe de demande et la ligne de prix)
- B= surplus du consommateur mesuré par la différence entre ses coûts totaux et  $P_0$  (espace délimité par la courbe d'offre et la ligne de prix)

Si la productivité chute <sup>71</sup> suite à un problème de motivation par exemple et que l'on se trouve en concurrence pure et parfaite (le producteur ne pouvant pas influencer le prix de son bien) le résultat suivant apparaîtra :

---

<sup>71</sup> Cette chute de productivité, correspond à une hausse des coûts de production pour le producteur.

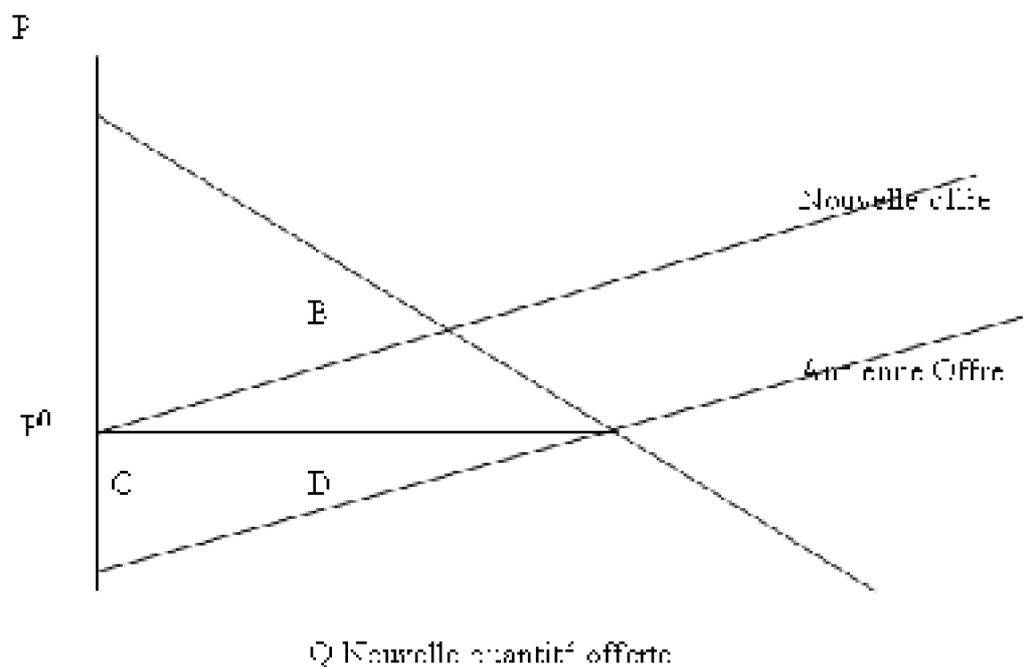


Figure 2.6. : variation des surplus

La perte sociale est donnée par :

- La réduction du bien-être du consommateur (perte du triangle B)
- La réduction du bien-être du producteur (perte des zones C, D)

### 2.3.2. Les manques de maîtrise des investissements immatériels

Lorsqu'un processus de mise en œuvre stratégique est actionné, le développement de potentiel au sein de l'entreprise devient secondaire. Pour Le Roy<sup>72</sup> (1999), le décideur va s'accrocher à la décision prise et :

- exagérer les conséquences favorables,
- minimiser les conséquences négatives,
- rejeter certains aspects négatifs de la décision,
- minorer le rôle du contrôle social,
- minorer sa responsabilité.

Dès lors se trouvent rejetées toutes les composantes immatérielles d'un projet. Les éléments de formation à mobiliser ne sont même pas évoqués, le stratège partant souvent du principe qu'il s'agit là de basses considérations qui ne doivent pas entrer en ligne de compte. Si d'un point de vue théorique, la majorité des auteurs s'accorde à penser que les investissements immatériels sont aussi prépondérants que les investissements corporels,

<sup>72</sup> Le Roy, (1999), Stratégie militaire et management stratégique des entreprises, ibid.

il faut bien admettre que, dans la pratique, ils ne sont pas maîtrisés. Prenons l'exemple de la gestion des compétences. Apparu dans les années 1970, le concept de compétences procède, en gestion des ressources humaines, de la volonté d'évaluer l'adéquation entre les besoins et les ressources des entreprises en terme de potentiel humain.

Après l'échec de la gestion prévisionnelle des effectifs, le concept de compétences s'inscrit dans le cadre d'une analyse stratégique de l'entreprise. Les compétences peuvent être définies selon Ferrary et Trépo<sup>73</sup> (1997), comme «un ensemble de connaissances, de capacités d'action et de comportements structurés en fonction d'un but et dans un type de situations données. En fait, la compétence est bien souvent contextuelle, c'est-à-dire liée à une technologie donnée ou à un groupe social donné, ce qui limite l'objectivité de sa définition et sa transférabilité ».

Nous retrouvons dans cette définition les notions d'actifs spécifiques et de ressources rares telles que nous les avons développées dans le chapitre sur les avantages spécifiques.

La notion de compétences doit permettre :

- de favoriser les mouvements transversaux à l'intérieur d'une organisation,
- d'analyser à travers un prisme commun l'activité humaine dans l'entreprise,
- de dresser l'inventaire des connaissances propres à l'organisation et de diriger la formation interne vers des zones identifiées comme essentielles.

Or nous constatons sur le terrain une absence de mise en œuvre de ces préceptes. En effet, nous pouvons relever la plupart du temps :

- l'inexistence de formalisation des savoir-faire et de cartographie des compétences internes ;
- la non-implication de la direction et de l'encadrement,
- une absence de manuel de formation intégrée (manuels centrés principalement sur les faits utiles pour les tâches à réaliser) ;
- une complexité élevée des manuels de formation qui ne facilite pas le passage à l'acte ;
- une absence de liaison entre les différentes compétences et les différents services.

Les entreprises ne pilotent donc pas les investissements immatériels, qui sont pour une bonne part des investissements centrés sur les aspects internes de la mise en œuvre stratégique. Ce type de capital n'étant pas mobilisé, les projets n'atteignent pas une rentabilité optimale.

Un autre facteur intervient et s'ajoute à l'absence de gestion des investissements immatériels, il s'agit des stratégies d'acteurs qui peuvent avoir un impact négatif sur la production d'énergie dans les organisations.

---

<sup>73</sup> Ferrary et Trépo, 1997, Les enjeux méthodologiques de la gestion par les compétences, Direction et Gestion des entreprises, n°164-165

### 2.3.3. Le rôle des stratégies d'acteurs

Les tactiques à court terme, se heurtant aux comportements des acteurs internes, engendrent des pertes d'énergies qu'il serait possible de récupérer. En effet, le comportement des différents acteurs crée des zones de déperdition ou de détournement d'énergie qu'il y aurait lieu de canaliser pour atteindre les objectifs stratégiques à long terme de l'entreprise. Cela est principalement visible dans :

- l'absence de responsabilisation des acteurs (toute hiérarchie confondue) « Les personnes n'ont pas l'air très stressées alors qu'elles jouent leur boulot. Pour qualifier cette situation, le P.D.G. dit que 'ça surfe' » (Groupe - Direction) « Ici, on communique par oral alors qu'il faut que des choses soient écrites. Vous faites une photocopie et on vous glisse : demain on a besoin de cinquante personnes à cinq heures du matin. A l'oral on peut s'en tirer par des pirouettes » (Groupe - Direction)
- l'absence de remise en cause des méthodes de travail « Une personne avec qui je travaille est habituée à faire certaines tâches et je crois qu'elle n'aime pas qu'on lui donne autre chose. J'ai toujours l'impression que ça la dérange » (Entité A - Encadrement)
- l'absence de comportements professionnels « En cas de désaccords sur le planning de production fait la veille, les personnes concernées essaient de faire changer le planning par personne interposée sans s'expliquer avec le responsable » (Entité A - Encadrement) « Il manque une communication directe entre les gens, que les personnes ne se cachent pas derrière une procédure ou ce qu'elles faisaient depuis toujours. » (Groupe - Direction)

Nous voyons bien que pour éviter ces pertes d'énergie, une attention particulière doit être portée non seulement aux stratégies des acteurs externes, mais aussi internes.

Les acteurs internes sont détenteurs de pouvoirs qui peuvent générer un effet négatif sur la performance de l'entreprise. Comme le rappelle Poirier <sup>74</sup> (1987), « ce qui fonde la conscience politique d'un groupe, c'est la reconnaissance d'une différence ontologique avec les autres groupes. Même et Autre sont voués à être en désaccord du fait même de leur existence. Le conflit va donc être la base de leur relation. La stratégie devient l'art et la science de manœuvre des forces pour accomplir les fins de la politique ». Dès lors « si la politique est projet et si le projet de l'un croise nécessairement ceux des autres coexistants(...), la politique s'accomplit par ce type d'action qu'est la stratégie : celle-ci n'est que la politique en acte <sup>75</sup> ».

Le croisement de ces projets donne lieu à l'apparition du concept d'équilibration tel que défini par Perroux ou Piaget (1975) <sup>76</sup>. L'équilibration est définie comme « un

---

<sup>74</sup> Poirier L, 1987, Stratégie théorique II, Economica Paris

<sup>75</sup> Poirier L. 1985, Les voix de la stratégie, op.cited

<sup>76</sup> Piaget J. 1975, l'équilibration des structures cognitives problème central du développement, Puf, Paris, 188p

enchaînement de décisions et d'actes dans une suite de temps. L'état d'équilibre est la persistance plus ou moins durable de séquences traduisant, sous les contraintes explicitées de structures, de l'intercompatibilité des projets et des activités des agents<sup>77</sup> ».

Il nous paraît intéressant de coupler cette notion d'équilibration avec celle d'agent. Un agent, toujours selon Perroux<sup>78</sup> (1975) étant «une unité énergétique dans le sens où il est porteur d'énergie de changement du milieu dans lequel il se trouve : des choses et d'autres agents... , l'énergie d'un agent pendant une période déterminée est fonction : de son capital énergétique, de son capital culturel et de ses coordonnées dans le milieu social, c'est ce qui différencie l'énergie entre deux agents...Les agents sont donc inégalement capables d'agir sur leurs partenaires et de transformer leur milieu, au cours des périodes de leurs opérations et dans le temps irréversible ».

L'équilibration, à travers les stratégies d'acteurs ou d'agents, peut donc avoir lieu :

- d'agent à agent,
- de groupes d'agents à groupes d'agents à l'intérieur d'un service,
- de services à services,
- d'entreprises à entreprises,
- de groupes d'entreprises à groupes d'entreprises.

Ce large spectre recouvre l'ensemble du réseau économique du micro au macro en passant par le méso. L'énergie déployée ne l'est plus alors en vue d'atteindre un objectif commun, mais pour créer des zones au sein desquelles différents projets pourront coexister.

Selon Astley. & Van de Ven<sup>79</sup> (1983) «la vie de l'organisation, ses caractéristiques, son agencement, sont modelés par les intentions et actions des individus, plus particulièrement ceux qui détiennent le pouvoir et exercent des choix délibérés et rationnels ». Nous souscrivons à cette approche mais précisons que pour nous :

- le pouvoir doit ici être entendu de façon formelle ET informelle, et que rien ne prouve que le pouvoir informel est moins efficace que le pouvoir formel ;
- que les choix sont rationnels étant donnés les stratégies d'acteurs ET l'accès limité à l'information.

<sup>77</sup> Perroux F, 1975, Unités actives et mathématiques nouvelles, révision de la théorie de l'équilibre économique général, Dunod 274p p.71

<sup>78</sup> Perroux F, 1975, Unités actives et mathématiques nouvelles, révision de la théorie de l'équilibre économique général, op cited, pp.85-86

<sup>79</sup> Astley. & Van de Ven, 1983, Central perspectives and debates in organization theory, Administrative science quarterly, n°28, , pp.243-273

L'ensemble de ces détournements ou dispersions d'énergie, passé en régulation ou en recherche de zones floues à l'intérieur de l'organisation peuvent être évaluées toujours grâce à la méthode des coûts cachés. Ces pertes ont pu être estimées à 138 300 € (Entité B) et sont dues principalement aux dysfonctionnements élémentaires suivants :

- Dérangements fréquents du responsable approvisionnements dans l'exécution de son travail ;
- Non utilisation des téléphones et des bips générant des déplacements dans l'usine ;
- Recherche de référents,
- Recherche de personnes dans l'usine.

Si les managers sont bien conscients de l'existence de ces zones grises où il est possible de rencontrer des stratégies d'acteurs évoluant à l'encontre de la stratégie affichée par l'entreprise, ils n'ont pas su développer des solutions capables d'y remédier.

Dans la majorité des cas, les analyses ont tenté de repérer comment l'entreprise pouvait se comporter par rapport à son environnement externe mais bien peu ont porté sur l'adaptation par rapport à l'environnement interne. Nous allons voir que les stratégies émergentes dans les années 1980 / 1990 n'ont pas échappé à ce travers, même si leur objectif était de rendre l'entreprise plus proactive.

## Chapitre 3. Les stratégies émergentes

Durant les années 1980/90, des types novateurs de stratégies (*warketing*, offre créatrice etc.) ont été conçus pour faire face à la mouvance de l'environnement externe. Les turbulences économiques, la part grandissante de zones de flou et d'incertitude, le manque de visibilité ont contraint les entreprises à chercher des réponses qui leur permettraient d'introduire une certaine stabilité dans leur environnement<sup>80</sup>. Selon Ohmae<sup>81</sup> (1991) «les stratégies compétitives sont le fait, non pas d'analyses, mais d'un état d'esprit particulier, dans lequel la perspicacité et la volonté farouche d'accomplir, telle une mission à remplir, induisent un processus de pensée essentiellement **intuitif, créatif et non rationnel**. Le stratège ne rejette pas l'analyse, dont il peut difficilement se passer. Toutefois, il l'utilise seulement pour **stimuler le processus créatif**, tester les idées qui jaillissent, en évaluer les implications stratégiques et s'assurer de la mise en œuvre réussie d'idées spontanées et «sauvages» chargées d'espérance qui, autrement, n'auraient aucune chance de se concrétiser ».

Nous serions donc tentés de penser que nous sommes confrontés à une nouvelle donne dans la façon d'appréhender le problème. Les solutions ne se trouveraient plus

<sup>80</sup> Voir en particulier Bonnet M. & Savall H , 1998, Implementing core competence stratégie in a globalizing economy, Congrès Mondial de l'IFSAM ; Madrid

<sup>81</sup> Kenichi Ohmae, 1991, Le génie du stratège , Interédition, Paris

dans **une adaptation** de l'entreprise à un environnement donné, mais dans l'identification **de ses propres forces internes** capables de produire un impact sur l'environnement. Cependant, ces stratégies émergentes ne développent des actions innovantes et porteuses que si elles sont accompagnées par un processus de **structuration interne** hiérarchisant les priorités à atteindre.

Or, l'accélération des échanges et le rythme croissant d'évolution des marchés incitent les entreprises à développer des stratégies, souvent très agressives, qui **accentuent encore le décalage** avec l'environnement interne.

Dans ce chapitre, nous analyserons et commenterons trois stratégies différentes qui cherchent à répondre à cette évolution. Nous remarquerons que deux d'entre elles ont été élaborées à partir d'une approche Marketing, puis se sont étendues au domaine stratégique.

Nous commencerons par définir et étudier le concept de *marketing*, né à la fin des années 1970. Nous porterons ensuite notre attention sur la notion d'offre créatrice ou d'innovation de rupture. Enfin nous développerons un paragraphe sur la notion de proactivité telle qu'elle peut être classiquement définie en gestion.

### 3.1. Le concept de marketing warfare

---

#### 3.1.1. Définition

Dans cette partie, nous nous intéresserons à la notion de *marketing warfare* » tel qu'il fut introduit à la fin des années 1970.

Dans un premier temps, le concept fut créé par deux consultants ayant observé qu'une approche marketing basée uniquement sur l'étude des attentes des consommateurs était vouée à l'échec. Ries et Trout commencent, à partir de 1978<sup>82</sup>, à travailler sur le transfert de la théorie de Clausewitz au monde des affaires. Ils retiennent chez cet auteur deux éléments qu'ils jugent fondamentaux :

- le principe de force,
- le principe de la supériorité de la défensive.

Ils introduisent ainsi, au niveau de la stratégie, l'idée de positionnement, en définissant la guerre marketing comme une variable de la part de marché détenue.

En parallèle, Kotler et Singh<sup>83</sup> (1981) dégagent leur propre interprétation du concept, partant du principe que la stagnation des marchés des années 1980 oblige à ajuster le marketing d'une orientation client vers une orientation concurrentielle. Pour eux, la question qui se pose est de déterminer si l'utilisation d'un langage provenant de la stratégie militaire et appliqué au domaine des affaires est simplement descriptif ou s'il est

<sup>82</sup> Trout J. et Ries A., 1978, Recycling battles : study the classics, Marketig times, 25, May-june

<sup>83</sup> Kotler P et Singh R., 1981, Marketing warfare in the 1980s, The journal of Busines Strategy, boston, Vol.1 ; n°3

de nature à permettre de façonner et de modeler une stratégie concurrentielle. Ils optent alors pour la seconde solution et proposent d'identifier de façon concrète les stratégies offensives à impulser pour gagner la guerre marketing.

Ces nouveaux éclairages vont avoir pour effet d'initier des interrogations sur l'interaction entre les différentes fonctions de l'entreprise (en l'occurrence les relations marketing-stratégie) :

- en élargissant dans un premier temps la notion de marketing aux analyses de type concurrentiel et non plus uniquement axées sur les clients ;
- en liant les actions marketing à des stratégies plus amples impliquant l'ensemble des ressources de l'entreprise et enfin en transférant des éléments de stratégie militaire à la stratégie d'entreprise.

Dans une version beaucoup plus académique de la présentation de ses travaux, Kotler<sup>84</sup> (1984) ira même jusqu'à dire qu' » en somme, les concepts de manœuvre, de mobilité, et de stratégie d'approche indirecte...doivent être utilisés avec précaution quand ils sont utilisés dans le contexte des affaires ».

Nous allons voir que les applications de ces concepts dans le monde des affaires peuvent conduire à la mise en place de stratégies pertinentes et adaptées.

### 3.1.2. Principes de mise en œuvre

Le *Marketing* repose essentiellement sur cinq analogies avec la stratégie militaire : analogie des facteurs d'échec, analogie des terrains et des logiques d'affrontement, analogies des qualités clés des grands stratèges, analogies des niveaux décisionnels (au nombre de sept) et analogies des méthodes de décisions.

Selon Ries et Trout, la stratégie à adopter est directement corrélée à la part de marché détenue par l'entreprise comme le montre le graphique suivant :<sup>85</sup>

---

<sup>84</sup> Kotler, cité in , Lamb R.B. (1984), *Competitive strategic management*, Prentice hall, INC, Englewood Cliffs, New Jersey

<sup>85</sup> Ries A. et Trout J. 1986, *Marketing warfare*, the Journal of consumer marketing, Vol.3 n°4

Position de Leader = Stratégie de défense	Position de suiveur (1 <sup>er</sup> rang) = stratégie d'attaque	
	Position de suiveur (2 <sup>ème</sup> rang) = attaque de flanc	Dernière position – stratégie de guérilla

Figure 3.1. : Guerre de Marketing selon Ries et Trout

Kotler et Singh quant à eux vont déterminer une typologie d'actions qui peuvent être adaptées à chaque situation. Ils recensent cinq types d'attaques possibles :

- l'attaque frontale : attaque des points d'appui de l'ennemi,
- l'attaque de flanc ou de côté : approche géographique : isoler les zones non couvertes, approche en termes de segments : identification des segments non couverts ;
- l'attaque d'encerclement : attaque simultanée de plusieurs points d'appuis,
- l'attaque de contournement, ou l'écart : éviter toute confrontation avec le leader et déplacer le théâtre des opérations ;
- l'attaque de guérilla : attaques localisées et intermittentes.

En réponse à ces attaques, ils dénombrent six types de défense :

- défense de position : fortifier ses produits et ses marques,
- défense mobile : extension de marché et diversification,
- défense préventive: attaque du concurrent avant que celui-ci ne déclenche les hostilités ;
- défense de positionnement sur le flanc ou d'avant-poste : protection des zones vitales par le développement de quelques pions destinés à se protéger d'une entrée surprise ou bien à servir de point d'appui pour une contre-attaque ;
- défense de contre-offensive : contre attaque

Au delà des travaux effectués par ces auteurs, certains se sont emparés du concept de *marketing warfare* pour l'adapter plus particulièrement à des contextes spécifiques (Faruqi<sup>86</sup> (1987) dans le domaine de l'électricité, Malhotra<sup>87</sup> (1988) dans le secteur de la

santé par exemple).

### 3.1.3. Les limites

Si ces stratégies donnent lieu à des déclinaisons très pragmatiques (stratégie de discount, du milieu de gamme, de recherche de prestige, de proliférations de produits, d'innovation, d'amélioration du service etc. ), elles n'en restent pas moins sujettes à caution d'un point de vue académique.

Même si ce type d'approche a eu pour effet d'ouvrir le domaine du marketing, jusqu'alors plus ou moins limité à une analyse du comportement des consommateurs, nous devons nous interroger quant à la pertinence de ses sources théoriques.

Dans un premier temps, les auteurs ne se préoccupent pas de savoir si le transfert de la stratégie militaire est effectivement approprié à la stratégie d'entreprise. Même si Kotler<sup>88</sup> (1984) souligne les limites de son approche, en insistant notamment sur le rôle métaphorique d'un tel transfert, n'accordant ainsi qu'une importance secondaire à la démonstration et à la rigueur analytique selon ses dires sa position reste assez ambiguë.

Par ailleurs, les données extraites de la stratégie militaire ont souvent été simplifiées, voire déformées pour donner naissance au concept de *warfare* en gestion. Le principe de force, tel qu'il est défini par Clausewitz, a été repris pour les développements opérés par Ries et Trout. Mais ce principe est utilisé grâce à une modélisation mathématique alors que Clausewitz lui-même rejetait toute application de ce type à partir de son approche.

Les modèles connexes au *Marketing Warfare* (voir les travaux empiriques de Cook (1983)<sup>89</sup> ) appellent le même type de remarques. Le manque de rigueur analytique à tous les niveaux de la démonstration<sup>90</sup> engendre des approximations et des simplifications qui limitent la portée et la validation théorique de tels modèles.

Nous allons maintenant nous pencher sur une autre approche dérivant d'une analyse marketing : l'offre créatrice.

## 3.2. La notion d'offre créatrice et d'offre incrémentale

---

### 3.2.1. Définition

La notion d'offre créatrice se définit directement par rapport à l'innovation et plus

<sup>86</sup> Faruqui A. 1987, Marketing Electricity-a Military Approach, Long Range Planning, Vol. 220, n°4 .

<sup>87</sup> Malhotra N.K., 1988, Health Care Marketing Warfare, Journal of health care Marketibg, Vol.8, n°1.

<sup>88</sup> Kotler, cité in , Lamb R.B. (1984), Competitive strategic management, op. cited

<sup>89</sup> Cook, V.G., 1983, Marketing Strategy and Differential Advantage, Journal of Marketing, Vol.47, spring.

<sup>90</sup> Parasuraman A. et Varadarajan P (1985), More on Marketing Strategy and Differential Advantage, Journal of Marketing ; Vol49, spring.

particulièrement au concept d'innovation de rupture. Pour Bloch <sup>91</sup> (1996), il existe deux composantes intrinsèques à une innovation :

- le contenu technologique à proprement parler,
- le caractère innovant.

La typologie traditionnelle de l'innovation nous permet de mieux comprendre la différence entre ces deux éléments constitutifs.

**Perception du producteur**  
(évolution technologique)

	Faible	Forte
Perception du consommateur (évolution conceptuelle)	Faible	Forte
	INNOVATION INCREMENTALE (évolution)	INNOVATION TECHNIQUE (modification de la structure interne)
	Faible	Forte
	INNOVATION SOCIALE (modification de l'application)	INNOVATION RADICALE (révolution)

Figure 3.2. : Typologie traditionnelle de l'innovation (d'après Bloch)

L'offre créatrice se définit alors comme un produit ou un service nouveau, capable de répondre à des besoins latents, implicites ou exprimés des consommateurs. Cette offre créatrice dérive :

- d'une innovation radicale,
- d'une innovation sociale,
- d'une innovation incrémentale grâce à la production d'un produit obviant (produit existant mais modifié pour développer un nouveau marché).

Comme le rappellent Lavalette et Niculescu <sup>92</sup> « l'étude incrémentale d'ouverture de marché repose sur trois grands principes :

- le besoin exprimé rétroprojeté,
- la vision créatrice par l'innovation,
- l'inversion d'expérience »

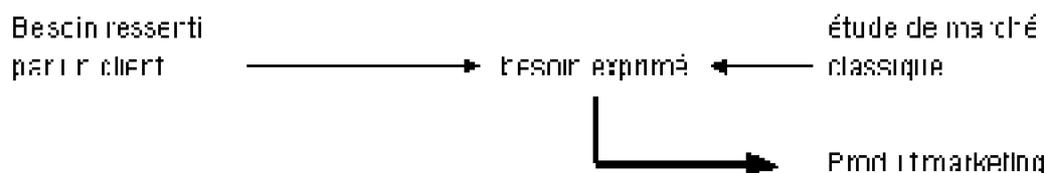
<sup>91</sup> Bloch, A., 1996, L'intelligence économique, Economica, 108p

<sup>92</sup> Lavalette et Niculescu, (1999), Les stratégies de croissances, ibid

L'objectif recherché est donc de renverser le lien de causalité. Le marché ne doit pas être suivi, il s'agit de le faire évoluer de façon telle que la situation créée soit favorable.

### 3.2.2. Principes de mise en œuvre

Le but de l'offre créatrice est d'ouvrir un segment de marché en utilisant l'innovation comme levier.



#### Processus simplifié de l'étude incrémentale d'ouverture de marché

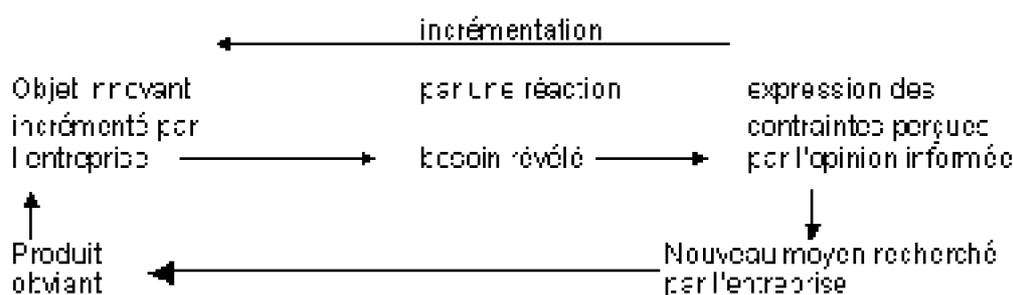


Figure 3.3. : Comparaison des processus simplifiés d'étude créatrice de marché (Lavalette et Niculescu<sup>93</sup>)

Les produits obviants sont alors définis comme des produits inattendus qui lèvent les contraintes de la vie quotidienne. Le produit ne répond plus alors à une demande formulée clairement, mais à la réduction de contraintes révélées par un déclencheur.

### 3.2.3. Les limites du concept en terme de proactivité

Le concept d'offre créatrice accorde une place primordiale au produit et à la recherche développement dans la construction stratégique. L'approche se fait donc uniquement en terme marketing, la stratégie étant appréhendée en fonction d'une offre qui va faire naître et croître une demande. Si l'axe de la mise en œuvre privilégie l'aspect technique (comprendre ici processus de production), il tend à écarter l'ensemble des problèmes liés à la gestion des hommes et des équipes. L'approche en terme d'offre créatrice prend comme postulat l'absence de résistance interne dans l'entreprise.

<sup>93</sup> Lavalette et Niculescu, (1999), *Les stratégies de croissances*, *ibid* p.144

Le produit développé crée une demande qu'il suffit de satisfaire sans se poser plus de question. Cette assertion ne constitue qu'un ersatz de véritable stratégie. L'offre créatrice peut certes faire partie d'une stratégie proactive, notamment si l'on considère que celle-ci possède au nombre de ses caractéristiques celle de soumettre le marché à sa volonté. Cependant, l'offre créatrice n'intègre pas toutes les données managériales et ne retient qu'une vision séquentielle de l'entreprise. Si dans cette approche, nous pouvons noter des points forts entre les départements opérationnels (R&D, production, Marketing), des pans entiers des services fonctionnels sont laissés de côté. Tout se passe comme si le simple fait d'être positionné dans une stratégie de ce type avait pour corollaire de faire adopter un comportement rationnel et adapté par l'ensemble des acteurs. Si les stratégies proactives se définissent par rapport à leur pouvoir d'infléchir l'environnement externe, elles prennent aussi en compte l'environnement interne et le structurent de façon à obtenir des synergies destinées à modeler les comportements de certains acteurs.

Nous allons maintenant nous intéresser à la vision classique de la proactivité et en faire ressortir les aspects les plus marquants.

### 3.3. Les stratégies proactives

---

#### 3.3.1. Définition classique de la proactivité

La définition classique du terme «proactivité » a été introduite en France par Michel Godet. Cet auteur<sup>94</sup> (1991) définit quatre attitudes<sup>95</sup> possibles face à l'avenir :

- celle de l'autruche passive qui subit le changement,
- celle du pompier réactif qui attend que le feu soit déclaré pour le combattre,
- celle de l'assureur pré-actif qui se prépare aux changements prévisibles,
- Celle du conspirateur pro-actif qui se prépare aux changements souhaités.

Les stratégies proactives s'apprécient dès lors comme des stratégies, qui en optimisant et en affectant judicieusement les ressources internes de l'entreprise en fonction de l'environnement externe, permettent de provoquer et de conduire le changement, autrement dit de transformer l'environnement.

Pour l'école du choix stratégique (Harbulot et Baumard<sup>96</sup> (1996)), la notion de proactivité se définit par rapport à une capacité à manipuler l'environnement prenant en compte ses deux volets : interne et externe, pour imprimer un comportement compétitif.

<sup>94</sup> Godet M., 1991, De l'anticipation à l'action, Préface de Jean-Louis Beffa, Dunod, 390p

<sup>95</sup> Rappelons ici que l'attitude passive de l'autruche a été introduite dès les années 1970 par Savall H dans ses travaux fondateurs de la socio-économie

<sup>96</sup> Harbulot C et Baumard P, 1996, Intelligence économique et stratégie des entreprises : une nouvelle donne stratégique, Acte du Colloque de la Cinquième Conférence Annuelle de l'Association Internationale du Management Stratégique, 1 Mai 1996

Ce comportement (Dixit<sup>97</sup>, (1988)) se définit comme une alternative au moment de la prise de décision dans laquelle le décideur choisit l'agressivité ou la passivité. En accord avec cette approche, la proactivité est alors comprise comme empreinte d'une donnée agressive. Entendue comme agir pour provoquer le changement souhaité, elle devient l'incarnation d'un acte agressif. Les stratégies proactives sont ainsi assimilées à des stratégies volontaristes et offensives, sinon destructrices. Pour Chalus<sup>98</sup> (2000) «les entreprises que nous pouvons appeler proactives sont des organisations qui conduisent des stratégies de type offensif, voire agressif ». Pour cet auteur, quatre paramètres spécifiques sont à prendre en compte lors de la mise en œuvre de stratégies proactives :

- Une allocation judicieuse des ressources,
- Une augmentation de la vitesse de l'entreprise (comprendre la vitesse de réaction de l'entreprise dans tous les domaines) ;
- Un apprentissage permanent,
- La maîtrise du processus d'innovation.

La maîtrise et la combinaison de ces différents éléments permettent d'atteindre un niveau plus ou moins élevé de proactivité.

Pour Lavalette et Niculescu<sup>99</sup> (1999) «la démarche proactive fixe le but à atteindre et le chemin à parcourir. Elle trace une carte spatiale et temporelle détaillée à l'entreprise. La prévision lui permet de s'autorégler pour suivre le chemin tracé. Quant à la prospective, elle n'est recevable que pour mieux identifier les dégâts causés par l'impéritie d'acteurs économiques du passé. Elle ne vivra opérationnellement que le temps de la transition vers la proactivité généralisée. »

Pour ces auteurs, le processus d'élaboration d'une démarche proactive s'articule autour d'un processus de conduite du changement qui comporte les étapes suivantes :

- Diagnostic global de l'activité,
- Détermination d'un enjeu à terme,
- Etude de faisabilité rétroprojetée sur le présent,
- Analyse de la cohérence entre la situation présente et la situation « enjeu »,
- Fixation d'objectifs de progrès et des indicateurs de pilotage.

Dans cette optique, la proactivité ne s'oppose pas à la réactivité et à la prévision.

Elle doit être analysée comme un cadre d'évolution et point d'application de la prévision.

<sup>97</sup> Dixit A., 1988) A general Model of R&D Competition and policy, Rand Journal of Economics pp.317-326

<sup>98</sup> Chalus M.C. (2000) , Dynamisation du dispositif de veille stratégique pour la conduite de stratégies proactives dans les entreprises industrielles, Thèse pour le Doctorat de Sciences de Gestion de l'Université Lumière Lyon II, Octobre 2000, p.136

<sup>99</sup> Lavalette G et Niculescu M. (1999), Les stratégies de croissances , ibib, p312

A notre avis, ces deux types d'approches comportent des faiblesses que nous mettrons en évidence dans le paragraphe suivant.

### 3.3.2. Les limites de la définition classique

Nous constaterons dans un premier temps que la définition classique de la proactivité prend appui sur une vision agressive dont l'effet sur l'environnement peut être destructeur : ce dernier devant être contrôlé de façon forte pour le faire plier sous la pression de l'entreprise. Si cette acception est envisageable pour des entreprises considérées comme leader sur leur marché, nous pouvons nous interroger sur la capacité de celles qui ne détiennent pas cette position à développer des stratégies proactives.

Cet acte d'agression est souvent perçu comme l'un des facteurs de succès expliquant la réussite stratégique. Un parallèle est souvent établi entre la notion de proactivité et celle de l'avantage concédé à l'attaquant. Or dans ce cas précis, la réussite de la stratégie n'est pas due à l'attaque en elle-même, mais plutôt à l'effet de surprise qui lui est directement rattaché. Autrement dit, cet avantage relève plus de la tactique que de la stratégie pure. L'effet de surprise dérive d'une adéquation entre un espace temps et une configuration de données qui confère à une situation un potentiel non reconductible qu'il faut utiliser sur-le-champ.

Définir la notion de proactivité par rapport à une agression, par rapport à une attaque revient à la définir de façon négative par opposition au comportement de certains acteurs. Cette perspective uniquement centrée sur celle de l'avantage de l'attaquant ne prouve qu'une chose : le défenseur n'a pas été proactif, il n'a pas été à l'écoute de son environnement et n'a pas perçu que la situation pouvait se retourner contre lui. Cela ne permet, en aucun cas, de définir la proactivité. L'attaquant, quant à lui, n'a pas été davantage proactif, il a profité d'une ouverture, d'un moment favorable, d'une opportunité. Si la proactivité n'est pas complètement déconnectée de la notion d'opportunisme, nous ne pensons pas pour autant que cette dernière en constitue la donnée fondamentale.

Nous nous intéresserons maintenant à des définitions plus précises de la proactivité. Les arguments avancés par Chalus<sup>100</sup> (2000) ne nous ont pas convaincus qu'ils étaient spécifiques à la conduite de stratégies proactives. En effet, l'allocation judicieuse de ressources devrait systématiquement (même si ce n'est pas toujours le cas dans la pratique) faire partie intégrante du processus de définition d'une stratégie qu'elle soit linéaire, adaptative ou proactive. Si nous nous reportons à la définition classique de la stratégie mentionnée dans le premier chapitre, nous voyons bien que cette allocation est l'un des principes basiques de la stratégie en général.

D'autre part, la notion de temps retenue par Chalus est calée principalement sur la vitesse. Or, pour nous, la notion de vitesse est typiquement révélatrice d'une conduite réactive. Lorsque nous parlons de vitesse, nous oublions trop souvent qu'il s'agit de vitesse de réaction.

Quant au processus d'apprentissage, il est abordé par cet auteur sous l'angle des

---

<sup>100</sup> Chalus M.C. (2000) , Dynamisation du dispositif de veille stratégique pour la conduite de stratégies proactives dans les entreprises industrielles, op.cited.

capacités d'adaptation (stratégique, au marché, aux réglementations du côté externe, et organisationnelle, sociologique du côté interne, enfin socio-politique en général). Or, l'adaptation n'est une composante de la proactivité que dans la mesure où cette adaptation s'accomplit à un moment spécifique : avant le changement dans l'environnement. Ce n'est pas parce qu'une entreprise s'adapte qu'elle est pour autant proactive.

Nous retiendrons tout de même que cet auteur attache à l'innovation, en tant qu'outil pouvant servir à la mise en place d'une stratégie proactive, une importance que nous jugeons tout à fait justifiée.

Si nous nous penchons maintenant sur l'analyse faite par Lavallette et Niculescu, nous devons noter dans un premier temps que leurs propositions concernent un processus de production de stratégie proactive. Il nous faut alors constater que ce dernier concerne la définition stratégique. Il ne nous semble guère différent des processus de mise en œuvre des stratégies linéaires. Les auteurs reconnaissent eux-mêmes que leur définition de la proactivité s'articule avec la notion de réactivité. Pour notre part, nous sommes pourtant persuadés qu'il serait judicieux de faire une distinction entre ces deux plans, qui a priori s'opposent. De plus, ce processus s'applique à la majorité des démarches de changement et n'offre pas de particularités propres à une approche proactive de l'environnement.

En bref, d'un point de vue théorique, le terme de proactivité s'applique à des types de stratégies différentes et il nous semble nécessaire de définir plus avant cette notion en nous intéressant à ses composantes intrinsèques.

### **3.3.3. Nécessité d'une nouvelle définition de la proactivité**

A notre connaissance, la définition rigoureuse de la notion de proactivité n'a jamais fait l'objet d'une validation scientifique. La majorité des écrits sur la proactivité ne la définissent pas et se bornent à proposer des «recettes » au mieux des méthodes pour devenirproactif.

A ce stade de nos travaux, nous nous proposons de déterminer un certain nombre d'éléments génériques à considérer comme des principes fondateurs dont la combinaison aboutira à une nouvelle définition de la proactivité.

La nécessité d'anticiper les évolutions de l'environnement ne doit pas se traduire par l'apparition de modes de gestion destructeurs de savoir-faire et de poches de compétitivité. Une analyse approfondie des stratégies pro-actives nous paraît déterminante tant dans le domaine théorique que dans le domaine empirique.

Nous insisterons tout particulièrement sur les fonctions que peuvent remplir les trois éléments suivants dans la définition de la proactivité :

- Le concept d'énergie,
- Les canaux d'énergie (le contenu ne devant pas être confondu avec le contenant),
- La liaison entre les concepts de distance, d'espace et de temps.

L'analyse de ces constituants devrait nous permettre de dégager certains principes fondateurs de la proactivité, ouvrant de nouveaux horizons sur les champs de la flexibilité, de l'anticipation et d'influence sur l'environnement.

## Deuxième partie : Processus scientifique de définition des concepts en sciences de gestion

Dans la deuxième partie de notre thèse, nous nous proposons d'analyser le processus scientifique de création des concepts en sciences de gestion. Avant de proposer une définition stable de la proactivité, encore faut-il comprendre comment les concepts et les idées prennent vie dans les sciences sociales.

A cette fin, le premier chapitre sera plus particulièrement consacré au positionnement épistémologique qui nous sert de cadre de référence. Après avoir précisé ce qu'est la recherche-intervention, base de nos investigations sur le terrain, nous expliquerons le cheminement emprunté dans la construction de cette thèse. Nous présenterons plus concrètement nos terrains de recherche ainsi que la méthodologie d'intervention utilisée.

Nous étudierons, d'un point de vue pragmatique, le mécanisme de production de connaissances en lui-même. Pour ce faire, nous rappellerons les positionnements réaliste/nominaliste et positiviste/constructiviste et nous situerons nos travaux par rapport à ces courants de pensée, avant d'introduire la notion de fertilisation croisée. Nous rappellerons que la finalité de cette dernière est la production de connaissances directement utilisables sur le terrain, en mettant en avant les principes de transdisciplinarité. Nous illustrerons ce point en développant une partie sur le croisement des métaphores et des données terrain en tant que processus de construction

scientifique.

Nous serons alors amenés nous intéresser à la façon dont le langage sert de vecteur dans la propagation des connaissances scientifiques, en identifiant les différentes étapes marquant la définition d'un concept, les effets de la phase de verbalisation, et enfin en distinguant le langage littéral du langage métaphorique.

Le second chapitre traitera plus spécifiquement de l'utilisation des métaphores en sciences de gestion. Après avoir tracé les lignes de partage entre les analogies et les métaphores, nous aborderons l'emploi de ces dernières dans le processus de définition de concepts scientifiques, avant d'en analyser la valeur scientifique.

Nous soulignerons ensuite les limites de la démarche, en répertoriant les risques qui lui sont inhérents. Nous nous appliquerons alors à prescrire un certain nombre de précautions à respecter lors du recours aux métaphores. Nous marquerons ainsi la distinction entre métaphores structurelles et métaphores sémantiques, privilégiant ces dernières dans les sciences sociales.

Nous serons alors en mesure de proposer un guide d'utilisation des métaphores en sciences de gestion, en mettant en lumière les différents éléments paradigmatiques qui affectent l'utilisation de ces dernières. Nous constaterons la diversité de leur domaine d'origine, avant d'établir un modèle de validation des productions scientifiques qu'elles génèrent.

Ceci nous conduira à montrer, dans le sixième chapitre, comment, à partir d'emprunts puisés dans l'univers des arts martiaux, et par le biais des métaphores, la proactivité peut être concernée. Les concepts clé de Ki, Kokyu et Ma-ai nous serviront à définir plus avant les notions d'énergie, de canaux d'énergie et les relations distance/espace/temps. Nous démontrerons ensuite comment chacun d'entre eux trouve son application concrète dans la gestion d'une organisation, ce qui nous permettra de conclure en proposant une définition plus poussée de la proactivité.

L'architecture de cette deuxième partie de la thèse est mise en évidence dans le schéma suivant :

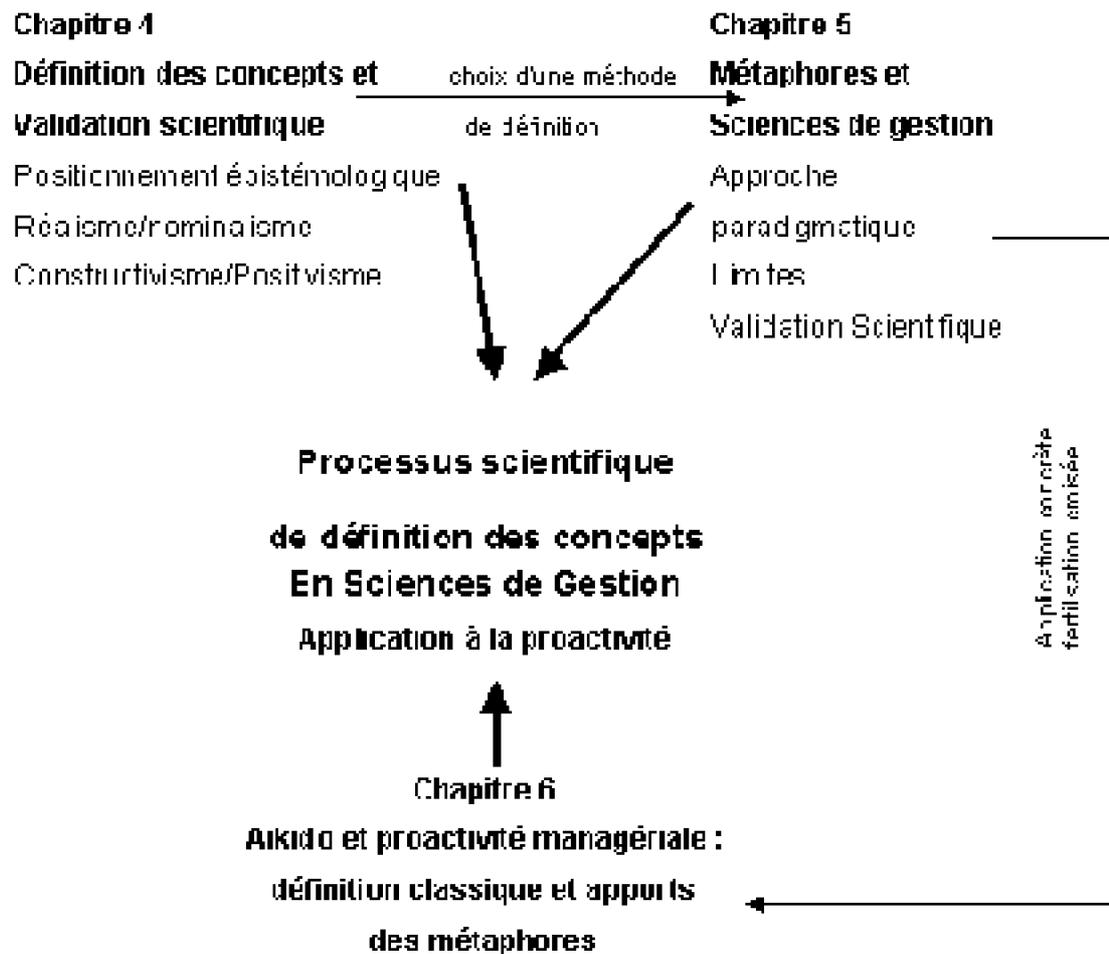


Figure 4.1. : Articulation de la seconde partie

## Chapitre 4. Définition des concepts et validation scientifique

Dans ce chapitre, nous nous intéresserons plus particulièrement au positionnement épistémologique ayant guidé notre recherche. La notion de recherche-intervention qui nous a servi de cadre au sein de l'Institut de Socio-Economie des Entreprises et des Organisations fera l'objet d'un développement. Nous présenterons le processus de construction de notre thèse ainsi que nos terrains d'investigation.

Après avoir procédé à un bref rappel des théories nominalistes et réalistes ainsi que constructivistes et positivistes, nous positionnerons nos travaux par rapport à ces paradigmes, tout en mettant en lumière les liens qui peuvent exister entre ces approches et l'analyse socio-économique.

Cela nous permettra d'introduire la notion de fertilisation croisée qui est au cœur de

l'analyse socio-économique et de présenter une méthode de croisement de métaphores et de données terrains dans le but de produire des connaissances d'intention scientifique.

Nous pourrions alors ensuite étudier les relations entre langage et connaissance pour identifier un processus de définition des concepts dans le cadre des sciences de gestion.

#### 4.1. Positionnement épistémologique

---

En tout premier lieu, nous nous interrogerons sur le positionnement épistémologique auquel doit satisfaire une recherche scientifique en sciences de gestion. Selon Cohen<sup>101</sup> (1989), l'épistémologie peut être comprise comme :

- Une philosophie des sciences,
- Une philosophie de la connaissance,
- Une théorie des sciences,
- Une théorie de la connaissance.

Deux axes sont ainsi dégagés, l'un centré autour de la notion de connaissances, le second autour de la notion de science.

L'épistémologie concernerait donc à la fois l'accumulation de connaissances mais aussi leur structuration en vue d'aboutir à la science telle que la définit Piaget<sup>102</sup> (1972) : « une science ne débute qu'avec une délimitation suffisante des problèmes susceptibles de circonscrire un terrain de recherche sur lequel l'accord des esprits est possible ».

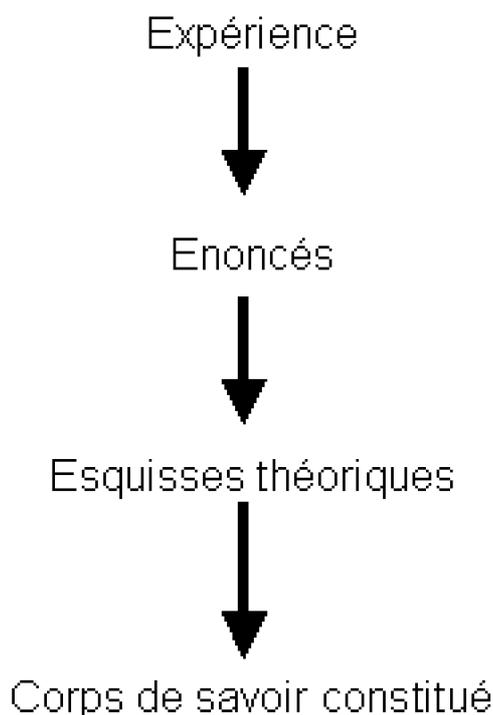
Pour Baumard<sup>103</sup> (1997) le processus de construction scientifique doit suivre les étapes suivantes afin de structurer les connaissances en science :

---

<sup>101</sup> Cohen. H., 1989, Epistémologie de la Gestion, Encyclopédie de Gestion, sous la Direction de Joffre et Simon, Economica, p.52

<sup>102</sup> Piaget J. ,1972, Epistémologie des Sciences de l'homme, Gallimard, p.41

<sup>103</sup> Baumard P, 1997 ,Constructivisme et processus de recherche : l'émergence d'une posture épistémologique chez le chercheur, Cahiers de recherche du LAREGO, université de Versailles St Quentin, septembre



*Figure 4.2. : Processus constructiviste de construction scientifique*

Nous reprendrons ce schéma lorsque nous aborderons le processus de construction de la thèse, mettant en parallèle les différents éléments ayant servi à son élaboration.

Dans un premier temps, nous allons tout particulièrement nous intéresser aux méthodes utilisées pour collecter les informations. Nous nous situons donc au niveau de l'expérience dans le schéma précédent.

#### **4.1.1. Définition de la recherche-intervention**

Notre méthode de recherche, calquée sur celle en vigueur au laboratoire au sein duquel notre thèse a été encadrée, s'intitule recherche-intervention. Cette recherche s'organise autour d'un processus d'interactivité cognitive entre les acteurs de l'entreprise et l'équipe de recherche (Savall et Zardet <sup>104</sup> 1995). Cette démarche se veut à la fois descriptive, explicative et prescriptive et cherche à produire des connaissances d'intention scientifique structurées et cohérentes.

Les deux premières dimensions sont communes à la majorité des méthodes de recherche. La dernière dimension, celle de la prescription rend co-responsables l'entreprise et le chercheur dans la détermination des résultats empiriques et la production de connaissances qui dérivent de l'intervention en entreprise. Alors que la

<sup>104</sup> Savall H et Zardet V., 1995, La dimension cognitive de la recherche intervention : la production de connaissance par interactivité cognitive, op/cited.

recherche-action se caractérise par un retrait du chercheur et par une (supposée ?) neutralité<sup>105</sup>, la recherche-intervention se situe dans une logique transformative<sup>106</sup>.

Nous présentons dans le tableau suivant, bâti à partir d'une matrice empruntée à David, une définition possible de la recherche-intervention.

Cette dernière est définie par rapport :

- Au degré de formalisation c'est-à-dire au degré de définition formelle des changements produits ou à produire,
- Au degré de contextualisation, c'est-à-dire au degré d'intégration au contexte des changements produits par la recherche.<sup>107</sup>

<sup>105</sup> Rappelons toutefois qu'Argyris souligne que la recherche action implique des expériences changements, et que l'un des objectifs est d'apporter une assistance aux acteurs sur des problèmes réels. Cf Argyris C., Putman R., McLain Smith D., 1985, Action Science, Jossey Basse

<sup>106</sup> Voir à ce sujet Ocler R., 2001, The role of the consultant following a process of downsizing : case of a fish processing industry, Colloque EGOS, Juillet Lyon

<sup>107</sup> David A., 2000, La recherche intervention, cadre général pour la recherche en management ?, in Les nouvelles fondations des sciences de gestion, coordonné par A. David, A. Hatchuel et R. Laufer, Vuibert FNEGE p.205

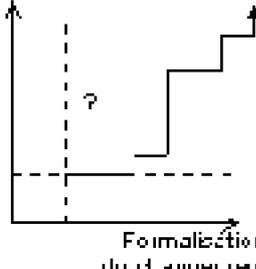
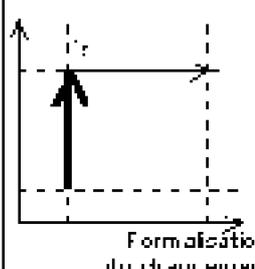
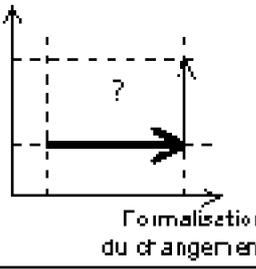
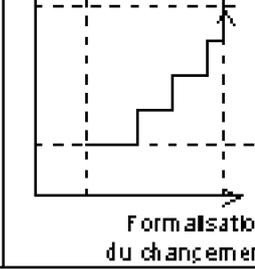
	<b>Objectif</b>		
	Construction mentale de la réalité	Construction concrète de la réalité	
<b>Démarche</b>	Partir de l'existant (observation des faits ou travail au groupe sur son propre comportement)	Observation Contextualisation du changement   Formalisation du changement	Recherche-action Contextualisation du changement   Formalisation du changement
	Partir d'une situation idéalisée ou d'un projet concret de transformation	Conception « en chambre » de modèle de gestion  Contextualisation du changement   Formalisation du changement	Recherche Intervention  Contextualisation du changement   Formalisation du changement

Figure 4.3. : Formalisation et contextualisation du changement dans les quatre démarches de recherche

Les flèches en trait épais indiquent la transformation effectivement réalisée au cours de la recherche, les flèches en trait fin matérialisent ce qui serait une suite logique du processus, non abordée au cours de la recherche, d'où les points d'interrogation dans le tableau.

Si nous adhérons à cette logique, il nous faut cependant spécifier que les recherches-interventions que nous conduisons ne s'inscrivent pas dans le cadre défini par David. Nous proposons, dans un second tableau, et en parallèle des travaux de cet auteur, notre propre approche de la recherche-intervention.

Figure 4.4. : Analyse socio-économique et recherche-intervention

		Objectifs
<b>Démarche</b>	<b>Diagnostic</b> : Construit à partir de la confrontation de l'existant <b>et</b> d'une situation idéalisée (orthofonctionnement)	Recensement des régulations, évaluation des conséquences, typologies des pratiques de management, collecte d'information, structuration des informations, prise en compte des stratégies d'acteurs (notion de <b>contingence générique</b> <sup>108</sup> et construction mentale et concrète de la réalité)
	<b>Projet</b> : Construit à partir des dysfonctionnements recensés dans le diagnostic après concertation entre le chercheur et les acteurs	Structuration des problèmes à résoudre et sélection des informations pertinentes, <b>coproduction</b> de connaissance
	<b>Mise en œuvre</b> : Transposition en actions concrètes du projet	Formalisation d'outils de management et collecte d'informations sur les modes de management de projet, <b>apport méthodologique</b>
	<b>Evaluation</b> : Nouveau diagnostic évaluant la réduction des dysfonctionnements	Suivi et <b>coresponsabilité</b> des effets de l'intervention, évaluation des résultats

#### 4.1.2. Processus de construction de la thèse

Après avoir présenté la méthodologie d'intervention retenue, il nous semble nécessaire de faire un point sur le schéma de construction suivi pour structurer et réaliser cette thèse. Pour cela, nous utiliserons la synthèse faite par Baumard<sup>109</sup> (1997) que nous avons enrichie d'un apport sur notre positionnement personnel.

Figure 4.5. : Positionnement Personnel dans le Processus de Construction de la Thèse

<sup>108</sup> Nous reprenons ici la définition donnée par Savall et Zardet : « cadre épistémologique admettant la présence de spécificités dans le fonctionnement des organisations mais posant l'existence de régularités et d'invariants qui constituent des règles génériques dotées d'un noyau dur de connaissances présentant une certaine stabilité et une « certaine universalité ». » Savall H et Zardet V, 1995., Ingénierie stratégique du roseau, ibid, p 495

<sup>109</sup> Baumard P, 1997, Constructivisme et processus de recherche : l'émergence d'une posture épistémologique chez le chercheur, op.cit

	<b>Sensibilité épistémologique initiale(1) la réalité est donnée</b>	<b>Sensibilité épistémologique initiale (2) la réalité est construite</b>	<b>POSITIONNEMENT PERSONNEL</b>
<b>Finalité descriptive</b>	Description du vrai monde Description des perceptions d'une réalité existant en dehors des acteurs (étude de la partie de la réalité perçue des acteurs Lincoln et Guba <sup>110</sup> 1985) La vérité est une correspondance avec les faits ou la réalité (Tarski <sup>111</sup> 1944) mais la vérité scientifique ne doit pas être confondue avec la notion de vérité au sens commun (Chalmers, <sup>112</sup> 1987) Recherche du réel directement observable	Description des représentations du monde construction et cognition des acteurs (Lincoln et Guba 9 1985) Description des processus ayant construit des représentations (idéologie et rationalité, institutionnalisation endogène, Vadlamani <sup>113</sup> 1966) Observation de configurations singulières non reproductibles à l'identique ( Passeron <sup>114</sup> 1991) Description des constructions passées	Description des représentations du monde : diagnostic réalisé à partir de la perception des acteurs et de leurs attentes
<b>Finalité compréhensive</b>	Découvertes de régularités (Koenig <sup>115</sup> 1993, Glaser et Strauss <sup>116</sup> 1967) Abduction (Blaug <sup>117</sup> 1982) puis établissement de conjectures qu'il faut	L'examen des régularités passées est de peu d'utilité pour celui qui veut saisir du neuf (Koenig 1993,) Description des manières de se comporter qui conviennent (Glaserfeld, <sup>118</sup> 1988) Construction permanente	Découvertes de régularités (invariants) mais prise en compte des spécificités (contingence générique)

<sup>113</sup> Vadlamani .B., 1996, The paradox of isomorphism : towards a theory of endogenous institutional change, Academy of Management Annual meeting at Cincinnati OMT session

<sup>114</sup> Passeron J.C., 1991, Le raisonnement sociologique. L'espace non-Poppérien du raisonnement naturel, Paris Nathan Essais et Recherches

<sup>115</sup> Koenig G., 1993, Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles, Revue de Gestion des Ressources Humaines

<sup>116</sup> Glaser B.E. et Strauss A.L., 1967, The discovery of Grounded Theory : Strategies for Qualitative Research, New York : Aldine de Gruyter

<sup>117</sup> Blaug, M, 1982, La méthodologie économique, Paris Economica

<sup>118</sup> Glaserfeld (Von) 1998, Introduction à un constructivisme radical in Watzlawick P.(Ed), Introduction au constructivisme Paris Seuil

	corroborer Recherche du réel caché		
<b>Finalité explicative</b>	Révélation d'un ordre caché par l'observation de régularités (Glaser et Strauss <sup>13</sup> 1967) puis test de l'ordre caché ainsi révélé par comparaison jusqu'à saturation Donner une explication causale d'un événement signifie déduire un énoncé le décrivant en utilisant comme prémisses de la déduction une ou plusieurs lois universelles et certains énoncés singuliers (Popper <sup>119</sup> 1973, ) la théorie est soumise à l'épreuve des tests Recherche de modèles explicatifs du réel	Poser un problème ancien en termes nouveaux (ex toyotisme Koenig 1993, ) La pertinence de la nouvelle construction explique la défaillance de l'ancienne Recherche intervention (Moisdon <sup>120</sup> 1997), la théorie transforme l'objet au cours de sa construction Visée de transformation auto-justifiée : adoption de l'énoncé par le terrain Recherches de constructions efficaces	la théorie transforme l'objet au cours de sa construction Recherche de modèle explicatif du comportement Visée de transformation auto-justifiée mais génération de l'énoncé par le terrain en co-production
<b>Finalité prédictive</b>	La répétition objective du réel atteste de sa vérité (explication par des tests prédictifs) Construction intuitive d'un modèle prédictif, puis test de ce modèle (Hannan et Freeman <sup>121</sup> 1989) Test de représentations disponibles dans la littérature falsifiabilité, Popper 1973 ) Recherche de modèles prédictifs du réel	FINALITE DE LA RECHERCHE ET POSITION EPISTEMOLOGIQUE INCONCILIABLES (selon la littérature)	CONTINGENCE GENERIQUE cadre épistémologique admettant la présence de spécificités dans le fonctionnement des organisations mais posant l'existence de régularités et d'invariants qui constituent des règles génériques dotées d'un noyau dur de connaissances présentant une certaine stabilité et une «certaine universalité »

Une façon synthétique de repérer le fil conducteur ayant présidé à la construction de

<sup>119</sup> Popper K.R. ,1973, La logique de la découverte scientifique, Paris Fayot

<sup>120</sup> Moisdon J.C., (Ed), 1997, Du mode d'existence des outils de gestion , Paris, Seli Arslan

<sup>121</sup> Hannan M.T. et Freeman J., (1989), Organizational Ecology, Harvard University Press

notre thèse nous semble être la mise en perspective avec le schéma précédemment évoqué sous le titre : processus de construction scientifique. Cette présentation juxtaposée permet de lire le parallèle existant entre les différents éléments.

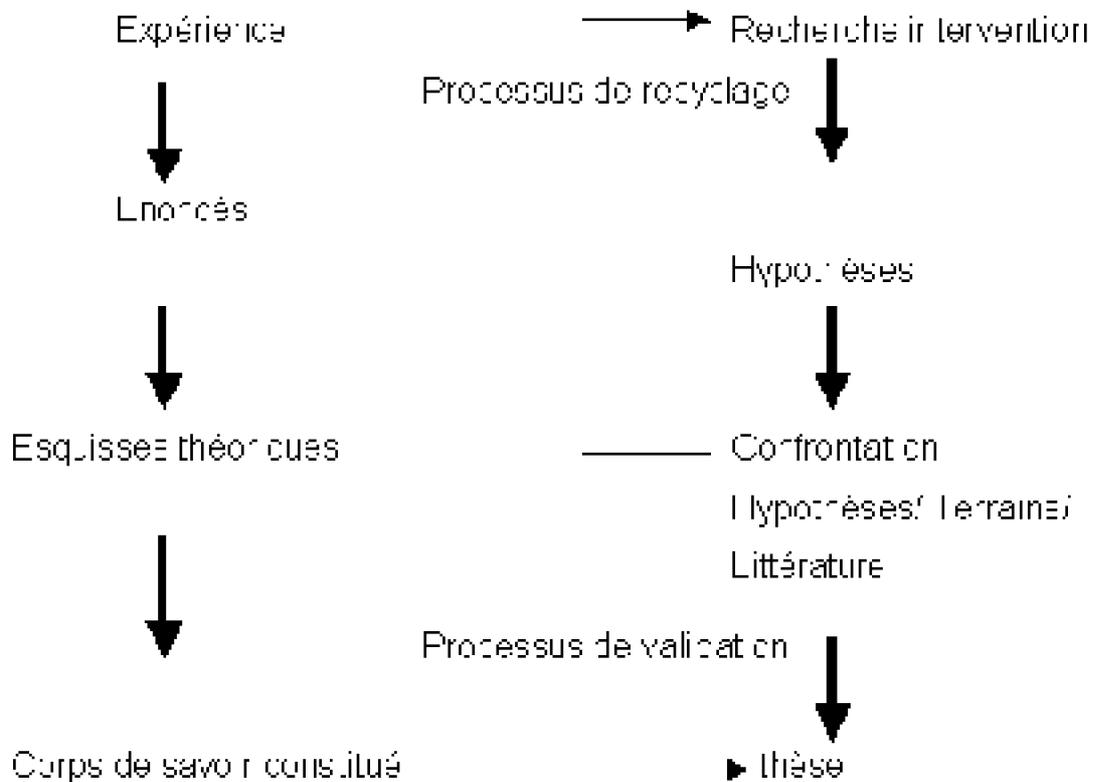


Figure 4.6. : Processus de construction de la thèse

Nous présentons ici, en parallèle, la chronologie de notre recherche :

	Activités universitaires et académiques	Activités de recherche	
Septembre 1993		DEA de Gestion Socio-économique Université Lumière Lyon 2 Formulation du sujet et de l'hypothèse générale de la thèse	Processus de recyclage
1998-1999		Recherches expérimentales Démarche logico-déductive, empirico-déductive puis logico-déductive Recherches bibliographiques Sélection des matériaux Constitution de la première version du corps d'hypothèses	
1999-2000	Vacations à l'Université Lumière Lyon 2  Animation d'un séminaire sur l'évaluation des projets immatériels à l'EGC Clermont-Ferrand Présentation au Tutorat Qualité de Nancy de l'état d'avancement de nos travaux	Recherches expérimentales Recherches bibliographiques Sélection des matériaux Enrichissement du corps d'hypothèses	
2000-Mai 2001		Recherches expérimentales Stabilisation du corps d'hypothèses Plan général de la thèse Plan détaillé première version	Processus de validation
Mai 2001-Novembre 2001	Communication au Congrès de l'ASAC-IFSAM à Montréal  Communication au Colloque EOC8, Lyon	Plan détaillé stabilisé et rédaction de la thèse	

Figure 4.7. : Chronologie de la recherche

Notre recherche se fonde sur les expérimentations socio-économiques réalisées au sein d'entreprises. Les hypothèses se construisent par l'alternance de démarches logico-déductives et de démarches empirico-déductives (processus de recyclage et de validation). La place importante détenue, dans notre recherche, par les matériaux expérimentaux nous engage à présenter de façon détaillée le processus d'intervention mis en place dans ces organisations.

#### 4.1.3. Présentation approfondie de la méthodologie d'intervention

Afin d'apporter la preuve que les points sensibles relevés, et identifiés comme étant à l'origine des dysfonctionnements, présentent une « certaine stabilité » et une « certaine universalité » quels que soient les secteurs d'activité, nous produisons, en annexe, les résultats de deux autres diagnostics effectués au sein d'études notariales<sup>122</sup>. Nous

<sup>122</sup> L'ensemble des diagnostics qualitatifs sont présentés dans les annexes 2, 3, 4 et 5

rappellerons simplement ici que la méthodologie développée par l'ISEOR a été appliquée dans plus de 1000 entreprises et que chaque intervention obéit au processus suivant :

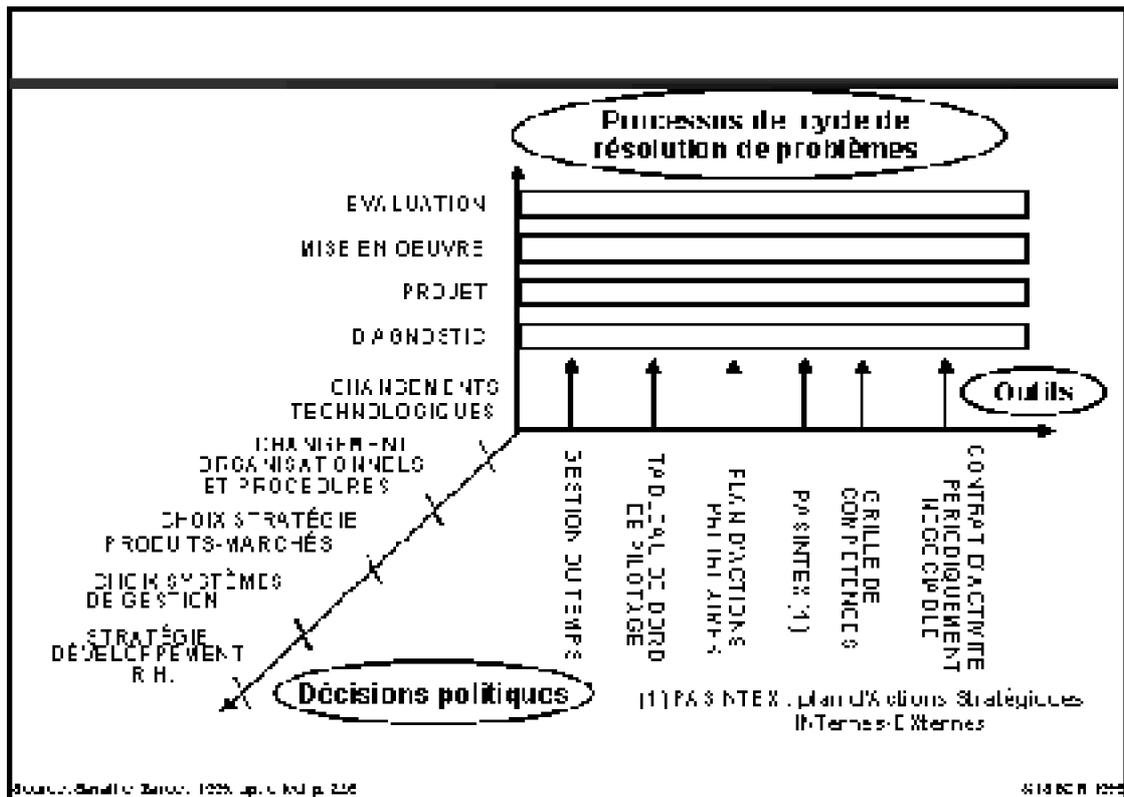


Figure 4.8. : Processus d'intervention socio-économique : le Triède

Nous tenons ici à préciser que notre thèse revêt un aspect exploratoire qui justifie les deux axes dont nous nous servons pour bâtir notre étude à savoir :

- L'utilisation des métaphores,
- Le choix d'une étude clinique.

N'oublions pas, en outre, que certains auteurs ont construit leur approche sur la base d'interventions dans une ou deux organisations<sup>123</sup> ; c'est le cas en particulier de :

- March et Cyert qui ont observé le fonctionnement deux firmes d'emballages à travers le temps ;
- Crozier qui a bâti son modèle sur l'analyse d'une agence parisienne du ministère et d'un monopole industriel d'état.

Le diagnostic est un instrument couramment utilisé lors des interventions en entreprise<sup>124</sup>. Selon Lavalette et Niculescu (1999), il existe plusieurs types de diagnostics, à situer à des niveaux d'incrémentations différents, que l'on peut mettre en parallèle avec la structure

<sup>123</sup> Scheid J.C, 1980, Les grands auteurs en organisations, Dunod ; 239p, p 82-86

<sup>124</sup> Voir en particulier Calori R & Atamer T. , 1993, Diagnostic et décisions stratégiques, Dunod, 716 p.

des diagnostics socio-économiques :

Figure 4.9. : Diagnostic classique et diagnostic socio-économique

Approche classique	Diagnostic socio-économique
Diagnostic des écarts (analyse des résultats rapportés aux objectifs de progrès)	Analyse dysfonctionnelle : écart entre un orthofonctionnement et le fonctionnement réel : recoupe L'ENSEMBLE DES THEMES DU DIAGNOSTIC
diagnostic des actions tactiques (jugement sur la capacité d'autorégulation de l'entreprise sur le terrain de bataille concurrentiel)	Conditions de travail Organisation du travail Communication-Coordination-Concertation Gestion du Temps Formation Intégrée Mise en œuvre stratégique
diagnostic de la stratégie (estimation du degré de cohérence du mixage des moyens)	
diagnostic des moyens (vérification de la bonne utilisation de toutes les ressources potentielles de l'entreprise)	
diagnostic du management de l'entreprise	

L'ensemble du diagnostic socio-économique se base sur l'interaction entre les différents thèmes. Alors que les phrases témoins, issues des entretiens sont affectées à des thèmes, sous-thèmes et idées-clés, il appartient à l'intervenant de s'assurer de leur pertinence et de leur valeur ajoutée.

Selon Berry <sup>125</sup> (1983), « les acteurs agissent et s'expriment selon des critères «sur lesquels ils se sentent jugés». L'acteur est alors plongé dans un état agentique, ce par quoi on désigne la condition de l'individu qui se considère comme l'agent exécutif d'une volonté étrangère, par opposition à l'état autonome dans lequel il estime être l'auteur de ses actes ». C'est pourquoi la méthode employée consiste à croiser les propos des différents acteurs grâce à des stratégies de confrontation <sup>126</sup>, les faisant s'exprimer à plusieurs reprises sur les mêmes sujets, et à s'assurer, par des stratégies de contre-expertise, que chaque niveau hiérarchique a été entendu, tout en cherchant à montrer que certains points n'ont pas été abordés (tabou) alors que d'autres ont été amplifiés (dada), et ont eu pour résultat de déformer la réalité des faits.

Suivant le diagnostic, le projet socio-économique vise à co-produire avec les acteurs internes de l'organisation un ensemble de solutions qui vont chercher à limiter la prolifération des dysfonctionnement et apporter des solutions-racines (ou solutions génériques) aux problèmes rencontrés par les acteurs. L'objectif du projet est de limiter les dysfonctionnements et de rediriger les énergies perdues (coûts cachés) vers des activités créatrices de valeur ajoutée et de potentiel. Le dispositif du groupe de projet est structuré autour de deux groupes :

<sup>125</sup> Berry, M, 1983, Une technologie invisible ? L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains, Paris, CRG-Ecole Polytechnique

<sup>126</sup> Miles M.B, Huberman A.M, 1984, Qualitative data analysis, Beverly Hills, CA : Sage publication

- Le groupe restreint qui s'informe de l'état d'avancement des travaux du groupe plénier, s'assure de la cohérence des actions par rapport aux objectifs contraintes de l'entreprise,
- Le groupe plénier qui recherche les solutions de transformation et d'innovation et qui étudient l'impact de ces dernières sur l'organisation.

Après avoir présenté notre méthodologie d'intervention, il nous semble judicieux d'analyser le processus de production de connaissance en sciences humaines et plus particulièrement en sciences de gestion.

## 4.2. Processus de production de connaissance en sciences de gestion

---

Dans cette section nous aborderons trois points qui structurent l'approche scientifique et nous permettront d'avoir une vision plus claire du processus de production de connaissance. Dans un premier temps, nous analyserons les paradigmes réaliste/nominaliste et constructiviste/positiviste en positionnant notre approche par rapport à ces repères. Nous introduirons ensuite la notion de fertilisation croisée, telle qu'elle fut développée par Savall aux cours de ses travaux, et nous présenterons enfin une approche originale de ce processus mêlant métaphores et données issues du terrain.

### 4.2.1. Les paradigmes réaliste/nominaliste et constructivisme/positivisme

Selon Baumard <sup>127</sup> (1999), « Le constructivisme, courant et démarche de recherche, se matérialise à la fois par une croyance forte dans la relativité de la notion de vérité ou de réel, et par une forte opposition au positivisme, en n'en rejetant toutefois pas l'empirisme de sa praxis ». Il existerait donc plusieurs explications des réalités observées et l'intérêt ne résiderait pas dans la réalité observée elle-même mais bien dans le processus de sa construction. Comme le rappelle Boudon <sup>128</sup> (1979) on peut souligner la forte compatibilité du constructivisme avec le principe qui établit que le chercheur « doit se faire une règle de considérer les individus ou acteurs inclus dans un système d'interaction comme les atomes logiques de son analyse ». Nous effectuerons un nouvel emprunt à Baumard, pour présenter, sous forme d'un tableau, les principales différences entre les paradigmes constructiviste et positiviste, auquel nous avons adjoint notre propre positionnement, que nous pourrions qualifier de médian.

Figure 4.10. : Paradigme et Positionnement Personnel

	Concepts constructivistes	Rejet des positivismes	Positionnement personnel
--	---------------------------	------------------------	--------------------------

<sup>127</sup> Baumard P (1999), Constructivisme et processus de recherche : l'émergence d'une posture épistémologique chez le chercheur, ibid, p3

<sup>128</sup> Boudon, (1979), La logique du social, Paris hachette,

		<b>correspondants</b>	
Influence du courant institutionnaliste : la réalité est le produit d'une absorption des socialisations, énoncés, habituations de la société	Concept de construction sociale de Berger et Luckmann <sup>129</sup> (1966) : la réalité est intersubjective, situationnelle, puis légitimée par étapes successives	Rejet de l'hypothèse ontologique Pas de réalité en soi (mais contradiction intrinsèque avec l'institutionnalisation Rejet du principe d'évidence : rien ne va de soi, rien n'est donné, tout est construit (Bachelard <sup>130</sup> 1938) Rejet de l'empirisme (ce que je vois est ce qui est)	alternance de démarches logico-déductives et des démarches empirico-déductives Alternance Immersion / Distanciation
<b>Influences méthodologiques : l'instrument façonne le réel dont il est le reflet</b>	Emergence des construits par abduction (Blaug <sup>131</sup> 1982) Proximité avec la recherche-action : « étudier les opérations au moyen desquelles nous constituons notre expérience du monde (Glaserfeld <sup>132</sup> 1988)	Rejet du principe de découverte de la réalité Rejet de la vérité statique et de l'induction formelle Rejet de la neutralité de la logique déductive rejet du principe de raison suffisante	Structuration de la réalité à partir des outils de management socio-économique
<b>Similarités avec l'individualisme méthodologique : la réalité est engendrée par les actions et les choix de l'individu</b>	L'individu se construit en entrant dans un système d'interaction Pas d'accès à la connaissance en soi, mais accès à l'expérience cognitive Principe d'interaction dans les processus de transformation des	Rejet de l'hypothèse déterministe Pas de détermination susceptible d'être connue à priori Rejet de l'hypothèse causaliste : Pas d'explication unique et permanente de la	Coproduction et coresponsabilité du chercheur et des acteurs (interactivité cognitive) MAIS Recherche d'invariants (contingence générique)

<sup>129</sup> Berger P.L et Luckmann T. 1966, The social construction of reality. A treatise in the sociology of knowledge, NY. Doubleplay

<sup>130</sup> Bachelard.G., 1934-1980, Le nouvel esprit scientifique, Paris PUF

<sup>131</sup> Blaug ; M., 1982, La méthodologie économique, Paris Economica

<sup>132</sup> Glaserfeld (Von). 1988, Introduction à un constructivisme radical, op cited

	systèmes d'interaction	réalité Rejet du principe de contemplation : la perception sociale est de nature non pas contemplative mais au contraire active » (Boudon <sup>133</sup> , 1986, 107)	
--	------------------------	---	--

Notre approche se situe en ligne directe dans le courant de la contingence générique, reconnaissant les spécificités propres à chaque organisation mais affirmant qu'un ensemble d'invariants affectent leur performance. Après avoir précisé notre position au sein de ce courant, il est nécessaire de faire un point sur les principales notions qui nous ont guidé et plus particulièrement sur celle de fertilisation croisée.

#### 4.2.2. La notion de fertilisation croisée

Le principe de fertilisation croisée est défini par Savall et Zardet <sup>134</sup> (1995) comme étant une « action de production enrichie par interaction de champs d'activité et de réflexion ».

Dans un premier temps, cette définition peut s'appliquer au cœur même de l'entreprise. Pendant des années, les services fonctionnels des organisations ont peu communiqué entre eux, et il subsiste encore des séquelles de ce type de relations. La finalité du management socio-économique est avant tout de mettre en place un noyau dur de management stratégique général, basé sur l'acquisition d'un ensemble de réflexes communs à tous les acteurs. Ceci implique le renforcement des relations transversales à l'intérieur même de l'entreprise entre les différents services.

La fertilisation croisée s'obtient à partir d'une interaction entre ceux-ci et plus particulièrement de l'échange des informations qui ont fait l'objet d'un traitement spécifiques par l'une des entités de l'entreprise. Nous pourrions qualifier cette notion de fertilisation croisée interne.

D'autre part, les sciences de gestion se sont développées en faisant des emprunts majeurs à d'autres sciences. Morgan <sup>135</sup> s'interroge, par exemple, sur ce qu'il resterait des sciences de gestion si l'on en éliminait les concepts empruntés à la mécanique, à la biologie et aux sciences humaines. Cet apport peut être qualifié de fertilisation croisée externe (car provenant de l'extérieur de l'entreprise).

La gestion est une discipline jeune, issue en partie de l'économie, chez qui elle puise

<sup>133</sup> Boudon, 1986, L'idéologie ou l'origine des idées reçues, Paris Fayard

<sup>134</sup> Savall H. et Zardet V., 1995, l'ingénierie stratégique du roseau, op cited p 497

<sup>135</sup> Morgan, G., 1983, More on metaphor : why we cannot control tropes in administrative Science, Administrative Science Quarterly, 28, n°4, 601-607

ses références. Dans son ouvrage «la richesse des Nations », Smith identifie le travail comme le principal facteur de cette richesse (faut-il rappeler ici que l'économie n'est pas exempte elle-même de recours à d'autres sciences et que Smith était avant tout un philosophe qui espérait connaître le succès avec sa «théorie des sentiments moraux » ?). Say, dans le «traité d'économie politique » analyse et définit les notions d'industrie et d'entrepreneur. Si l'on assiste, avec les néo-classiques, à une distanciation des relations entre l'économie et l'entreprise, des auteurs comme Schumpeter ou Perroux vont la replacer au centre des analyses économiques (parfois même en utilisant des concepts tels que la plasticité, concept venu des sciences dite dures).

Par ailleurs, les premiers pas en gestion ont été accompli grâce à l'impulsion d'ingénieurs (Taylor, Fayol, Mayo) qui imprimeront une orientation bien spécifique : l'organisation scientifique du travail, qui tire sa substance des sciences exactes.

Mais, alors que l'économie va chercher à modéliser des relations typiquement basées sur des coûts et des échanges (modèle classique), la gestion va, quant à elle, s'ouvrir petit à petit à d'autres domaines, englobant les phénomènes psychosociaux à l'œuvre dans tous les groupes.

Nous pensons que le concept de fertilisation croisée peut permettre :

- De structurer un système d'échange d'informations pertinent, en instaurant des liaisons en interne entre les différents services (fertilisation croisée interne),
- De proposer des solutions innovantes en ouvrant les esprits à d'autres modes de réflexion et de pensée (fertilisation croisée externe).

Nous nous intéresserons maintenant à un type particulier de fertilisation qui sera développé dans le second chapitre de cette deuxième partie.

#### **4.2.3. Métaphores et données terrain : un mode possible de production de connaissance**

Nous pensons qu'il est possible de produire de la création de connaissances en associant des données de terrain et des métaphores théoriques. Afin de faciliter la compréhension, nous donnerons ici une définition simplifiée de la métaphore, considérée comme un transfert d'idée ou de concept d'un domaine source à un domaine cible <sup>136</sup>. Nous tenons à préciser que, pour nous, les métaphores ne constituent pas en elles-mêmes une validation scientifique et théorique. Comme le rappelle Getz <sup>137</sup> (1994), l'apport de la métaphore comme outil d'une meilleure connaissance de l'organisation ne serait que partiel. En effet, considérée comme outil rhétorique, la métaphore n'apporte pas d'informations discriminantes. Pour Bouilloud <sup>138</sup> (1994) par exemple, «quels que soient

<sup>136</sup> Nous proposerons une définition plus fine dans le prochain chapitre lorsque nous étudierons en détail les apports et limites de métaphores en sciences de gestion

<sup>137</sup> Getz, I., (1994), Système d'information : l'apport de la psychologie cognitive, Revue Française de Gestion, Juin, 92-107

<sup>138</sup> Bouilloud J.P., (1994), Théorie et pratique de la stratégie : pour une logique conditionnelle, op.cited

les efforts qui ont été entrepris pour remonter la filiation militaire de la stratégie d'entreprise, force est de constater que la liaison entre ces deux courants tient plus de la métaphore anecdotique que de la véritable généalogie. »

Le reproche majeur fait à l'emploi de métaphores en sciences de gestion consiste à dire que les propositions avancées par les modèles métaphoriques ou analogiques ne sont pas testables de façon empirique (approche positiviste).

Il nous semble cependant possible de concevoir le processus de production de connaissances comme un croisement d'éléments théoriques provenant de métaphores et de tests empiriques de ces mêmes éléments, sur le terrain, par le biais de recherche-intervention. La construction d'un modèle théorique à partir des métaphores ne peut se faire, à notre avis, qu'en intégrant des données terrains qui viennent valider les concepts transférés. Il nous semble judicieux de ne pas faire reposer la construction d'un modèle de gestion uniquement sur des métaphores, ce qui l'affaiblirait d'un point de vue théorique, puisque non testable. Au contraire, l'élaboration du modèle doit se faire de façon itérative, multipliant les échanges entre le théorique (les métaphores) et les données terrains (test empirique). La construction d'un modèle théorique «en chambre », avec ou sans métaphore, se heurte toujours irrémédiablement au test du terrain. Notre proposition de construction de modèles métaphoriques peut être schématisée comme suit :

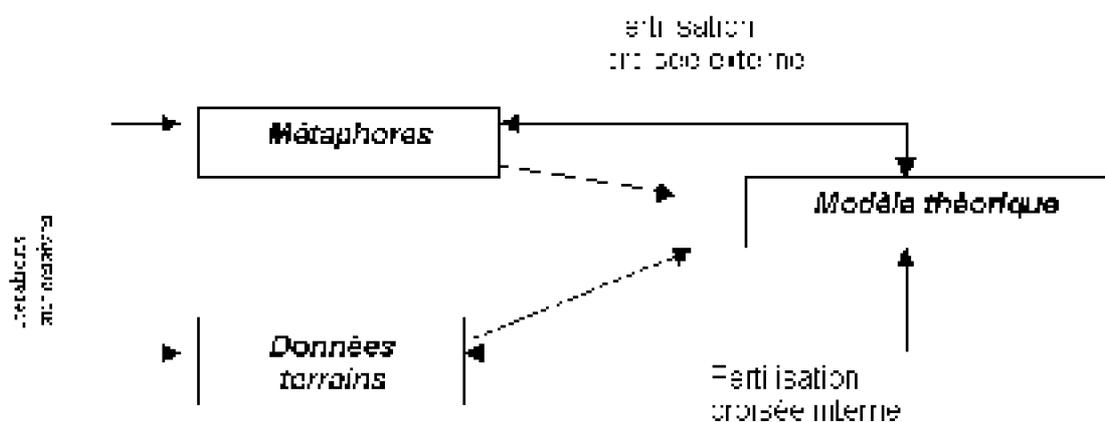


Figure 4.11. : Construction d'un modèle métaphorique

On assiste alors à l'émergence d'une nouvelle problématique. En effet, on peut se demander avec Burrell et Morgan<sup>139</sup> (1979), si la réalité sociale est une construction cognitive qui n'existe pas en dehors des noms qu'on lui donne pour la décrire ou si cette réalité est extérieure, indépendante des individus qui l'analysent.

Avant de poursuivre, nous souhaitons mettre en lumière les relations existant entre le langage et la production de connaissances.

### 4.3. Langage et connaissance

<sup>139</sup> Burrell, G., & Morgan, G., 1979, Sociological paradigms and organizational analysis. Aldershot, England : Gower

Dans cette section, nous nous interrogerons sur les relations entre le langage et le processus de définition des concepts. En premier lieu, nous décortiquerons ce processus de définition, puis nous analyserons en détail la phase de verbalisation et enfin nous définirons les concepts de langage littéral et de langage métaphorique.

#### 4.3.1. Le processus de définition d'un concept

Lorsque nous analysons les différentes approches du processus de production de connaissances en sciences de gestion, nous constatons que l'utilisation du langage renvoie à des problématiques de type différent :

- Ontologique : approche réaliste/nominaliste,
- Épistémologique : approche positiviste/constructiviste,
- Praxéologique : le rôle de la métaphore en tant qu'outil de compréhension de la réalité ;
- Paradigmatique : utilisation d'une ou de plusieurs métaphores.

Pour Desreumaux<sup>140</sup> (1998), deux premiers conflits sont d'ordre ontologique et renvoient à la question de savoir si la réalité organisationnelle est produite par la métaphore ou bien si elle existe indépendamment des descriptions métaphoriques que l'on peut en faire.

Pour Nietzsche<sup>141</sup> (1979), le processus de connaissance n'est rien d'autre que travailler avec des métaphores, la vérité étant une illusion, un ensemble mouvant de métaphores de métonymies et d'anthropomorphisme.

Dans une approche réaliste, la métaphore s'apprécie par rapport à sa capacité à retraduire l'essence d'une réalité donnée : existence d'une réalité en soi que la métaphore va éclairer. Dans une approche nominaliste, l'usage multiple de métaphores doit permettre d'éviter un cloisonnement et de privilégier à l'excès un point de vue parmi les autres : pas de réalité en soi mais une multitude d'interprétations de la réalité. Nous avons déjà soulevé les problèmes épistémologiques que pose l'utilisation de la métaphore, selon que l'on s'inscrit dans une logique constructiviste ou positiviste. Nous reviendrons sur ces aspects de façon plus détaillée dans le chapitre suivant.

Dans la phase de définition des concepts, nous voyons poindre une autre source d'interrogation. Les sciences de gestion sont à la croisée des sciences dites dures et des sciences dites molles. De plus elles intègrent des éléments théoriques ainsi que des éléments pratiques.

---

<sup>140</sup> Desreumaux, A., 1998, Théories des organisations, Paris, Editions Management Sociétés

<sup>141</sup> Nietzsche, F.W., 1979, Philosophy and Truth : Nietzsche's Notebooks of the early 1870's, D. Breazeale, ed., Atlantic Highlands, NJ, Humanities Press

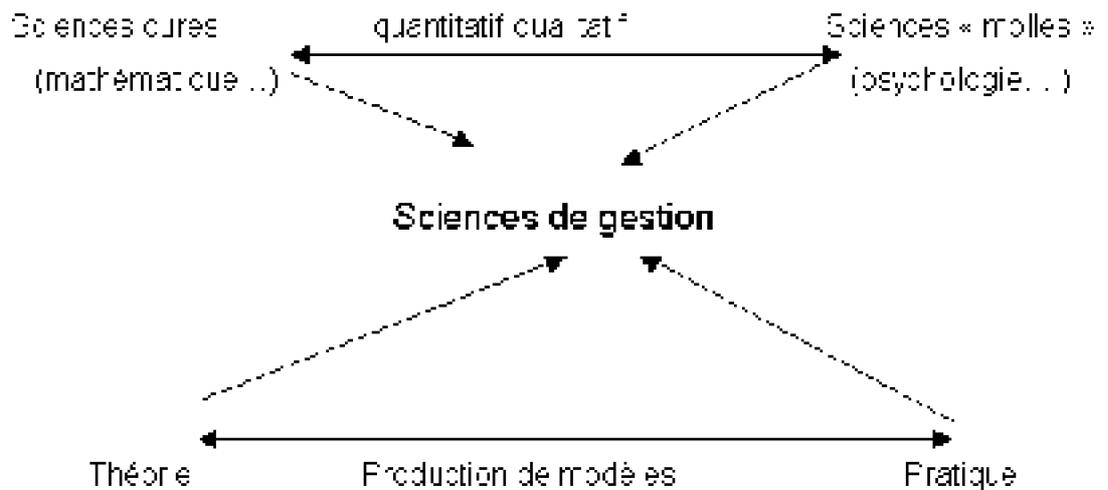


Figure 4.12. : Sciences de gestion et modèles théoriques

Une dichotomie entre ces différents pôles est donc possible. Il existerait alors des zones dans lesquelles certains aspects auraient un poids supérieur à d'autres. Cela revient à dire que sur un axe donné, le processus de définition d'un concept peut évoluer entre deux bornes, l'une praxéologique, la seconde plus théorique. De même, les concepts utilisés en sciences de gestion peuvent dériver d'une analyse avec une formalisation mathématique très poussée ou au contraire trouver leur genèse dans une approche beaucoup plus qualitative. Dans ce cas, la majorité des modèles théoriques passe par une phase de verbalisation : processus par lequel des mots sont associés à une idée. C'est à cette phase que nous allons maintenant nous intéresser.

#### 4.3.2. La phase de verbalisation

Le processus de définition de concepts et d'analyse des organisations connaît un passage obligé : la phase de verbalisation qui utilise soit une approche littérale soit une approche métaphorique. Le processus de communication peut se définir comme suit :

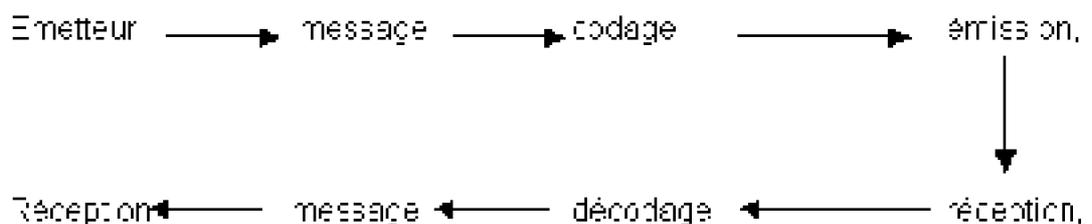


Figure 4.13 : processus de communication

L'utilisation critique du langage littéral ou du langage métaphorique se fait au niveau du codage et du décodage. La communication d'informations comporte trois domaines distincts :

- La Syntaxe : elle recouvre les problèmes de transmission de l'information et est traitée par la théorie de l'information (codage, canaux de transmission, capacité du

bruit, redondance ) ;

- La Sémantique : elle analyse les symboles qui restent vides de sens si l'émetteur et le récepteur ne se sont pas mis d'accord auparavant sur leur signification ;
- La Praxéologie : elle étudie l'influence sur le comportement.

Notre analyse se situe principalement au niveau de la sémantique. En effet, pour Nonaka <sup>142</sup> (1991,1994) le processus de découverte scientifique, spécialement en sciences humaines est fortement lié au langage et donc par définition à l'utilisation de la métaphore.

Le problème de l'utilisation des métaphores en sciences est apparu avec Aristote qui introduit d'emblée la distinction entre langage littéral et langage métaphorique, ce dernier devant, aux dires du philosophe, être réservé à la poésie mais éliminé des sciences naturelles. Pour Pinder et Bourgeois <sup>143</sup> (1982) le langage imagé s'oppose au langage littéral qui fonde la connaissance scientifique. Dans ce paradigme fonctionnaliste, la métaphore ne fait pas partie de la connaissance scientifique et peut même lui être nuisible. En conséquence, si elle est inévitable, elle doit être minimisée.

Selon Desreumaux <sup>144</sup> (1998), il est courant d'opposer l'épistémologie positiviste, qui nourrit un projet d'accumulation de connaissances sur des régularités et des relations causales, censées caractériser le monde des organisations et l'épistémologie non positiviste (ou constructiviste) exprimant une posture essentiellement subjective selon laquelle on ne peut comprendre les phénomènes qu'en investissant le cadre de référence du participant en action. Pour les positivistes, le seul usage de la métaphore est incapable de produire une connaissance rigoureuse des organisations; il n'est tout au plus qu'une étape préliminaire au développement d'un langage littéral qui doit, de toute façon, être préféré. A l'inverse, certains considèrent que le maniement d'un tel langage n'est pas possible, puisqu'il n'y a pas de vérité absolue mais seulement des vérités construites sur la base d'un cadre de référence subjective : les métaphores sont alors essentielles puisqu'elles structurent le cadre conceptuel utilisé et font partie intégrante de la façon selon laquelle la réalité est socialement construite. Certains auteurs privilégient une position médiane. Marshak <sup>145</sup> (1993) ne montre aucune préférence entre les deux types d'approche et admet qu'au lieu de les séparer, il faudrait les utiliser de façon congruente, spécialement dans les projets de changements organisationnels.

Pour Black <sup>146</sup> (1962), l'avantage majeur du discours métaphorique est d'introduire une terminologie théorique dans des domaines encore inexplorés, et dépend à ce titre

<sup>142</sup> Nonaka, I., 1991, The knowledge creating company, Harvard Business review, Nov-Dec : 96-104; Nonaka, I., 1994, A dynamic theory of organizational knowledge creation, Organization science n°5 :14-37

<sup>143</sup> Pinder, C.C., et Bourgeois, V.W., 1982, Controlling tropes in Administrative Science, Administrative Science Quarterly, 27, n°4, 641-652

<sup>144</sup> Desreumaux, A., 1998, Théories des organisations, op cited

<sup>145</sup> Marshak, J., 1993, Managing the metaphors of change, Organizational Dynamics, 22(1) : 44-56

principalement de la catachrèse. Les termes scientifiques, étant quant à eux parfaitement fixés (spécifiques et non interchangeables), ne peuvent pas permettre d'explorer ces terrains.

Palmer et Dunford<sup>147</sup> (1996) imputent cette opposition à la «séparation» des sphères lors du processus de construction de connaissance et cherchent principalement à comprendre et analyser les différences entre ces deux sortes de langage.

### 4.3.3. Langage littéral et langage métaphorique

Nous venons de voir qu'il existait différents moyens d'utiliser le langage pour définir un concept. C'est principalement lors de la phase d'encodage d'un message, et donc de la formalisation d'un modèle, que nous sommes tentés d'utiliser un langage métaphorique. Pour Bouveresse<sup>148</sup> (1998), dans la métaphore, la dénomination de la notion se charge d'un sémantisme et peut conduire à l'équivoque puisque le décodage permet une analyse personnelle variant suivant le schéma cognitif de chaque personne. Pour Morgan<sup>149</sup> (1986), c'est par le langage imagé que les individus construisent le sens de leurs actions. Le rôle que joue la métaphore dans cette construction doit donc être un objet de recherche. De plus, comme le rappelle Travers<sup>150</sup> (1996), les métaphores sont un mécanisme d'encodage de la connaissance et sont chargées à ce titre d'une fonction particulière dans le développement de nouvelles théories managériales.

Pour notre part, nous pensons que dans le cadre d'une stratégie de communication, l'approche littérale est à privilégier dans la phase de formalisation en vue d'une diffusion plus efficace ; le langage métaphorique, quant à lui, étant davantage approprié à un processus de définition et de recherche de sens. Cependant, il faut noter que si le langage littéral permet de réduire le sémantisme introduit par les métaphores, il suppose des fondations communes de connaissances entre le chercheur et le public à qui il s'adresse. Bien que nous soyons proches de Tsoukas<sup>151</sup> (1991), lorsqu'il déclare que les métaphores sont utiles pour capturer un flux d'expérience dans les premières étapes du développement d'un langage littéral, nous sommes persuadés que le rôle des métaphores ne se limite pas à cette amorce.

Hill et Lavenberg<sup>152</sup> (1995) rappellent que la nature imparfaite des métaphores agit

---

<sup>146</sup> Black, M., 1962, *Models and metaphors*, Ithaca, NY, Cornell University Press

<sup>147</sup> Palmer, I., et Dunford, R., (1996), *Conflicting uses of metaphors : reconceptualizing their use in the field of organizational changes*, *Academy of Management Review*, 21, n°3 691-718

<sup>148</sup> Bouveresse J., 1998, *Le monde de l'éducation*, janvier

<sup>149</sup> Morgan, G., 1986, *Images of organizations*, Beverly Hills, CA :Sage

<sup>150</sup> Travers, M ; 1996 ; *Theories of metaphors*, [www.media.mit.edu/people/mt/diss/index.html](http://www.media.mit.edu/people/mt/diss/index.html)

<sup>151</sup> Tsoukas, H.,1991, *The missing link : a transformational view of metaphors in organizational science*, *Academy of management Review*, 16, n°3, 566-585

comme un stimulus à l'action en encourageant la flexibilité cognitive et l'adaptation au changement car elles dirigent l'attention vers l'apprentissage et le processus de développement plutôt que vers les hypothèses, qu'une analyse plus rationnelle aurait retenues comme nécessaires avant toute action. Bien qu'imparfaites, les métaphores sont même pour certains auteurs<sup>153</sup> capables de rendre une situation moins ambiguë et plus compréhensible pour les acteurs. En bref, lorsque le recours à la métaphore est explicite, «(elle) ...est alors délibérément employée pour ses vertus heuristiques ou, à la limite, considérée comme partie intégrante d'un processus de production de connaissance sur les organisations<sup>154</sup> ».

Comme le soulignent Pinder et Bourgeois<sup>155</sup> (1982) le langage littéral sera donc favorisé par les positivistes qui cherchent à éliminer les métaphores du processus de définition. Les constructivistes sélectionnent l'usage des métaphores afin de passer de la résolution de problèmes (recherche d'une seule vérité) à la recherche de sens (explications possibles de la réalité). Pour Srivastva et Barret<sup>156</sup> (1988), le langage métaphorique est supérieur au langage littéral car il permet de capturer les expériences et les émotions mais aussi car il véhicule un transfert d'informations dans des intuitions complexes et ambiguës, là où le langage littéral n'a aucun effet.

Dans le cadre de la gestion, Weick<sup>157</sup> (1989) souligne que les métaphores ne sont pas uniquement des belles phrases destinées à conquérir un public mais bel et bien un des rares instruments pour décrire une réalité complexe.

Morgan va encore plus loin en introduisant la notion de métaphore morte ou oubliée. Il affirme ainsi que le langage littéral lui-même dérive de métaphores que nous avons oubliées et qui se sont transformées en des outils de définition traditionnels et bien acceptés scientifiquement.

Ce chapitre nous a permis de développer notre positionnement épistémologique et de présenter nos modes d'interventions sur le terrain. Nous nous sommes ensuite interrogés sur le mode de production de connaissance en science, et en science de gestion en particulier. Nous avons tout spécialement étudié le rôle que pouvait jouer le langage dans le processus de production de connaissance et avons plus particulièrement tourné notre

---

<sup>152</sup> Hill, R.C., et Levenhagen, M, 1995, Metaphors and Mental Models : Sensemaking and Sensgiving in Innovative and Entrepreneurial Activities, *Journal of management* 21(6) :1057-1074

<sup>153</sup> Voir en particulier Lundin, R. A .et Sonderholm, A., A theory of the temporary Organization, *Scandinavian Journal of management* 11(4) : 437-455

<sup>154</sup> Desreumaux A ; 1998, *Théories des organisations*, op cited

<sup>155</sup> Pinder, C.C., et Bourgeois, V.W., 1982, *Controlling tropes in Administrative Science*, op cited

<sup>156</sup> Srivastva, S & Barret, F.J., 1988, The transforming nature of metaphors in ground development : a study in group theory. *Human Relations*, 41 : 31-64

<sup>157</sup> Weick, K.E.,1989, Theory construction as a disciplined imagination. *Academy of Management Review*, 14 p.516-531

attention vers le langage métaphorique. Il nous semble maintenant important d'analyser en profondeur le rôle que peuvent revêtir les métaphores en sciences de gestion et plus précisément dans le cadre de la définition du concept de proactivité.

## Chapitre 5. Métaphores et sciences de gestion

Ce chapitre sera consacré à la définition du rôle assigné aux métaphores en sciences de gestion. Tout d'abord, nous examinerons les différences entre métaphores et analogies et nous nous intéresserons à la définition des concepts scientifiques et à la validation de ces derniers.

Nous attirerons ensuite l'attention sur les risques liés à l'utilisation des métaphores en gestion, ainsi que sur les précautions d'usage à leur appliquer avant de faire une distinction supplémentaire entre métaphores structurelles et métaphores sémantiques.

Enfin notre intérêt se portera sur la validation des modèles métaphoriques en analysant leur traitement paradigmatique.

### 5.1. Définitions

---

Dans un premier temps, nous définirons ce qu'est une métaphore et nous repositionnerons cette forme rhétorique par rapport aux autres modes d'expression.

#### 5.1.1. Métaphores et analogies

En rhétorique, la métaphore est une figure de style appartenant à la famille des tropes : un trope étant lui-même une figure par laquelle une expression ou un mot est détourné de son sens propre. D'après Burke<sup>158</sup> (1969), les tropes se partagent en quatre catégories :

- Les métaphores : procédé de langage qui consiste en un transfert de sens (terme concret dans un contexte abstrait) par substitution analogique ;
- Les métonymies : figure de rhétorique par laquelle s'exprime un concept au moyen d'un terme désignant un autre concept qui lui est uni par une relation nécessaire, par exemple l'expression « la cause pour l'effet » ;
- Les synecdoques : figure de rhétorique qui consiste à prendre le plus pour le moins, la matière pour l'objet, l'espèce pour le genre, la partie pour le tout, le singulier pour le pluriel ou inversement, par exemple : un fer pour une épée ;
- L'ironie (socratique) : manière d'interroger en feignant l'ignorance.

En cherchant à définir plus avant ce qu'est une métaphore, nous trouvons plusieurs interprétations :

<sup>158</sup> Burke, K., 1969, A grammar of motives, Berkeley, university of California Press

- une métaphore est un **transfert de sens** (première définition de la métaphore donnée par Aristote) ;
  - une métaphore **met en correspondance** deux éléments placés, chacun de son côté, dans un environnement défini seulement de manière très globale (Le Roy <sup>159</sup> 1999) ;
  - une métaphore consiste en la substitution d'un terme à un autre qui lui est assimilé, opérant ainsi un **rapprochement** entre deux notions qui entretiennent un rapport d'analogie (Durieux 2000 <sup>160</sup> ) ;
  - une métaphore est la figure de discours dans laquelle un nom ou un terme descriptif est **transféré** d'un objet à un objet différent, mais analogue à celui dans lequel il est proprement applicable (Tsoukas <sup>161</sup> (1991)) ;
  - une métaphore est un procédé qui **juxtapose** soit des termes soit des exemples concrets pour créer un réseau de similitudes et ainsi **déterminer un sens** à la **description de la réalité** (Kuhn <sup>162</sup> (1993)) ;
  - une métaphore est une **cartographie** entre deux domaines conceptuels normalement séparés (Sweetser <sup>163</sup> (1990), Turner <sup>164</sup> (1991)) ;
  - une métaphore est un outil de représentation à travers lequel un concept peut **prendre sens**. Elle réduit deux termes à leurs **caractéristiques conjointes**, permettant ainsi un transfert linguistique d'un domaine à un autre (Coffey et Atkinson <sup>165</sup> (1996)) ;
  - une métaphore est une forme basique et structurelle **d'expérience à travers laquelle les humains s'engagent, s'organisent et comprennent le monde** (Morgan <sup>166</sup> (1993)).
- « Epistémologie et méthodologie en sciences de gestion » Université Paris XII, pp.175-192.
- La métaphore est souvent jugée comme étant, par nature, générale et peu formalisée (Le Roy <sup>167</sup> (1999)), bien que certains auteurs réfutent le concept de transfert imprécis (Berger-Douce 2000 <sup>168</sup> ). Cette notion d'imprécision trouve sa source dans les comparaisons entre les métaphores et les analogies.
- La plupart des auteurs tendent en général à ne pas faire de véritable distinction entre la métaphore et l'analogie, la métaphore apparaissant alors comme un transfert analogique.
- Il nous semble important de préciser ici que si l'analogie et la métaphore sont deux procédés certes voisins, ils ne sont pas identiques. Une fois de plus, nous ferons un détour par le domaine de la rhétorique pour définir l'analogie. Selon Vuillemin <sup>169</sup> (1967) la théorie aristotélicienne consiste principalement à utiliser, sous le nom d'analogie, un nouveau type de termes, les *convenientia* ou *ambigua*, dans le rôle d'intermédiaire entre synonymes et homonymes stricts, rôle imparfaitement tenu jusqu'alors par les

«paronymes» d'Aristote. L'analogie devient alors un rapport de ressemblance établi entre deux ou plusieurs choses ou personnes (Berger Douce<sup>170</sup>).

Dans une forme extrême, l'analogie est présentée comme une équation ou une loi générale, commune à deux domaines distincts, utilisant un langage littéral.

Il existerait donc deux types d'analogies :

- des analogies qui développent des transferts précis entre deux domaines, sans pour autant utiliser le langage littéral ;
- des analogies de type mathématique, utilisant un langage littéral, qui postulent l'existence de points communs entre deux domaines.

Le premier type d'analogie serait plus proche de la métaphore, alors que le second s'en éloigne. Ce dernier est paradoxalement beaucoup mieux accepté puisqu'il fait appel à une formalisation, lui conférant ainsi une justification scientifique (le langage littéral). Il s'agit maintenant de comprendre comment les métaphores peuvent, elles aussi, être utilisées dans des processus de définition de concept.

### 5.1.2. Métaphores et définition de concepts

Nous pensons que les métaphores constituent un outil possible de définition de concepts. Selon Lakoff et Johnson<sup>171</sup> (1995) la métaphore n'est pas conçue comme un simple discours figuratif mais comme l'un des plus importants modes de compréhension du monde, c'est-à-dire un processus par lequel est compris et structuré un domaine. Ces auteurs spécifient que derrière toute métaphore linguistique, se dessine une métaphore conceptuelle, qui va guider la structuration d'un domaine, d'une idée ou d'un concept. Ils postulent même que les concepts métaphoriques qui guident la majorité de nos activités (processus de prise de décision, allocation du temps, e.t.c.) structurent notre réalité. Ils sont en cela rejoints par des auteurs tel que Travers<sup>172</sup> (1996).

Pour Wacheux<sup>173</sup> (1996), le raisonnement analogique, et donc métaphorique, est une méthodologie innovante de rupture et permet, à ce titre, des avancées en sciences de gestion. Pour Desreumaux<sup>174</sup> (1998) cette méthode peut s'appliquer tantôt à la saisie de l'organisation en elle-même, tantôt à l'examen plus circonscrit de l'une de ses pratiques ou de l'un de ses processus vitaux.

Les métaphores sont traditionnellement utilisées pour permettre une grande variété

---

<sup>170</sup> Berger Douce S. 2000, Le raisonnement analogique en sciences de gestion, Actes de la journée de recherche de l'IRG sur « Epistémologie et méthodologie en sciences de gestion », op.cited.

<sup>171</sup> Lakoff, G et Johnson, M, 1980,1995, Metaphors we live by, Chicago, University of Chicago Press

<sup>172</sup> Travers, M ; 1996 ; Theories of metaphors, [www.media.mit.edu/people/mt/diss/index.html](http://www.media.mit.edu/people/mt/diss/index.html)

<sup>173</sup> Wacheux, F., 1996, Méthodes qualitatives et Recherche en gestion, Paris , economica

<sup>174</sup> Desreumaux, A., 1998, Théories des organisations, Paris , Editions Management Sociétés

d'analyses (Palmer et Dunford <sup>175</sup> (1995)) et on les retrouve dans différents modèles (voir en particulier le Macroscopie de De Rosnay <sup>176</sup> (1975)), modèles qui privilégient une approche transdisciplinaire, filtrant les détails, amplifiant ce qui relie différentes méthodes, faisant ressortir ce qui les rapproche. Certains auteurs insistent sur le fait que l'utilisation des métaphores permet de dépasser l'analyse paradigmatique et fusionne des domaines qui semblent, à priori, mutuellement exclusifs :

- C'est ainsi que Barley et Kunda <sup>177</sup> (1992) avancent l'idée d'une synthèse des courants idéaliste et matérialiste : les idéalistes privilégiant une analyse de la métaphore en elle-même alors que les matérialistes s'attacheraient plus au contexte.
- Pour Palmer et Dunford <sup>178</sup> (1996), l'utilisation de métaphores permet une approche à la fois etic et emic (nuance entre la science de la substance et celle de la forme),. C'est d'ailleurs la méthode retenue par Morgan, comme le soulignent Boje et Summers <sup>179</sup> (1994).

Pour Tsoukas <sup>180</sup> (1993) les métaphores et les analogies libèrent l'imagination, attirent l'attention sur des conceptions alternatives de la réalité, en mettant l'accent sur certaines propriétés de cette dernière, et en guidant les actions en conséquence.

En fait, les métaphores transfèrent à un domaine cible un ensemble de propriétés explicatives provenant d'un domaine source. Pour un grand nombre d'auteurs (Le Roy <sup>181</sup> (1999), Granger <sup>182</sup> (1987), Travers <sup>183</sup> (1996)), le rôle d'une métaphore est de créer une représentation d'un domaine en fonction des modèles formalisés dans un autre domaine. La confirmation en est donnée par Tsoukas <sup>184</sup> (1991) lorsqu'il dit que son rôle (la métaphore) consiste en un transfert global d'information d'un domaine relativement bien connu (domaine source) dans un nouveau domaine peu étudié (domaine cible). Le transfert métaphorique est, par nature, une relation non conventionnelle : il revient à conceptualiser un élément de l'environnement cible en référence à un concept issu d'un modèle source. Pour Delattre <sup>185</sup> (1990), la métaphore met en correspondance deux éléments placés chacun de leur côté, dans un environnement défini de manière très précise.

<sup>175</sup> Palmer, I. et Dunford, R., 1996, Conflicting uses of metaphors in organizational science, *Administrative Science Quarterly*, 41, 363-399  
<sup>176</sup> De Rosnay, J. (1975, Le macrocosme) vers une vision globale, Paris, Editions du Seuil  
<sup>177</sup> Barley, S.P. et Kunda, G., 1992, Design and devotion: Surges of rational and normative ideologies of control in managerial discourse, *Administrative Science Quarterly*, 37, 363-399  
<sup>178</sup> Palmer, I., et Dunford, R., 1996, Conflicting uses of metaphors : reconceptualizing their use in the field of organizational changes, op cited

<sup>179</sup> Boje, D.M., & Summers, D.J., 1994, Review of the book *Imaginization : the art of creative management*, *Administrative Science Quarterly*, 39 : 688-690

<sup>180</sup> Tsoukas, H., 1993, Analogical Reasoning and knowledge generation in organization theory, *Organization studies* 14(3) :323-346

<sup>181</sup> Le Roy F , 1999, *Stratégie militaire et management stratégique d'entreprise* ; op cited

<sup>182</sup> Granger, G, 1987, *Leçon inaugurale, Chaire d'épistémologie comparative*, Collège de France, Paris

<sup>183</sup> Travers, M ; 1996 ; *Theories of metaphors*, [www.media.mit.edu/people/mt/diss/index.html](http://www.media.mit.edu/people/mt/diss/index.html)  
<sup>184</sup> Tsoukas, H.,1991, The missing link : a transformational view of metaphors in organizational science, *Academy of management Review*, 16, n°3, 566-585

globale. L'intérêt de la métaphore est donc de créer du sens et de rechercher des solutions grâce à la richesse du domaine auquel elle renvoie (Getz <sup>186</sup> (1994)). Cependant pour Black <sup>187</sup> (1962) il existe une interrelation entre le domaine source et le domaine cible et le sens crée dérive de cette interaction.

Travers <sup>188</sup> (1996) avance même que certaines métaphores structurent le domaine cible et ne se contentent pas de tisser des liens entre les concepts et le vocabulaire utilisé dans chaque domaine.

Boyd <sup>189</sup> (1993) adhère à cette position en spécifiant que les métaphores :

- Créent le vocabulaire nécessaire pour décrire le domaine cible,
- Créent des liens entre le domaine cible et le domaine source.

En nous basant sur ce qui précède, nous proposons de démontrer que les stratégies proactives peuvent être définies à partir de métaphores issues du domaine militaire et de l'univers des arts martiaux. Selon Martinet <sup>190</sup> (1990), il existerait un cadre fondamental commun au management stratégique des entreprises et à la stratégie militaire. De même James <sup>191</sup> (1984) affirme l'existence de similarités très fortes entre les contextes (militaires et monde des affaires), puis pour chacun des concepts militaires qu'il applique, il a recours à une multitude d'exemples afin d'en démontrer la pertinence. Enfin, pour Le Roy (1999), les déterminants stratégiques entre les deux domaines sont communs. Mais avant de nous lancer plus avant dans la définition de la proactivité en utilisant des métaphores, il nous semble judicieux de nous interroger sur la validation scientifique d'un tel procédé.

### 5.1.3. Métaphores et validation scientifique

La première constatation à laquelle nous parvenons est que l'utilisation de métaphores venant des sciences sociales a été largement pratiquée en management, même si elle reste sujette à caution (Desreumaux <sup>192</sup> (1998)).

<sup>185</sup> Delattre, .P ,2000, Analogie, Encyclopaedia Universalis, Paris, 258-263

<sup>186</sup> Getz, I.,1994, Système d'information : l'apport de la psychologie cognitive, Revue Française de Gestion, Juin 92-107

<sup>187</sup> Black, M., 1962, Models and metaphors, op cited

<sup>188</sup> Travers, M ; 1996 ; Theories of metaphors, [www.media.mit.edu/people/mt/diss/index.html](http://www.media.mit.edu/people/mt/diss/index.html)

<sup>189</sup> Boyd, R., 1993, Metaphor and theory of change : what is « metaphor » a metaphor for ?, Metaphor and Thoughts, A Ortony. Cambridge, Cambridge University Press

<sup>190</sup> Martinet A.C., 1990, Epistémologie de la stratégie, Epistémologie et gestion, Economica Paris

<sup>191</sup> James B.G. 1984, Business Wargames, Abacus Press, Trundbridge Well

<sup>192</sup> Desreumaux A ; 1998, Théories des organisations, op cited

Les principales oppositions aux métaphores s'inscrivent dans une tradition occidentale, qui de Platon à Heidegger, considère la phase de verbalisation comme une malheureuse nécessité. Les écrits de March et Simon <sup>193</sup> (1958), dévaluant le rôle de la métaphore, reflètent bien cet état d'esprit.

A contrario, pour certains auteurs épistémologiques, les métaphores représentent un outil qui peut permettre à la fois de créer un nouveau vocabulaire mais aussi d'avoir accès à des schémas mentaux plus vastes. Pour Nonaka et Ymanouchi <sup>194</sup> (1989) par exemple, les métaphores sont des schèmes qui aident à réduire l'équivocabilité et qui permettent, à l'intérieur même d'une organisation, d'articuler et de solidifier l'infrastructure. Pour Weick <sup>195</sup> (1989) la vie organisationnelle serait davantage orientée vers l'interprétation, l'intellect, les métaphores et la recherche de sens que vers la prise de décisions ou l'adaptation à l'environnement.

Rogers <sup>196</sup> retient ce point de vue lorsqu'il invoque les raisons d'établir un parallèle entre la stratégie militaire et la stratégie d'entreprise. Pour cet auteur, cinq motifs sont susceptibles de favoriser ce rapprochement :

- le concurrent est l'obstacle principal à l'augmentation de la rentabilité,
- la science de la guerre précède la science du management de plusieurs siècles,
- la guerre est le langage de la concurrence,
- la guerre a conduit à des innovations en organisation, en technique et en entraînement ;
- la guerre augmente le moral et l'orientation sur l'action des salariés.

Ceci nous incline à penser que les métaphores sont porteuses de sens si elles sont utilisées de façon non prescriptive mais uniquement explicative.

Comme le rappellent Pinder et Bourgeois <sup>197</sup> (1982), l'utilisation des métaphores permet :

- d'acquérir une légitimité notamment quand il s'agit d'emprunter des concepts issus des sciences dites dures ;
- de stimuler la multidisciplinarité qui est une tendance très forte en théorie des organisations ;

<sup>193</sup> March, J. G., & Simon, H.A., 1958, *Organizations*, New York, Wiley

<sup>194</sup> Nonaka, I., et Ymanouchi, I ; 1989, *Managing innovation as a self-renewing process*, *Journal of business venturing* 4,5 : 299-315

<sup>195</sup> Weick K.E, 1989, *Theory construction as disciplined Imagination*, *Academy of Management Review*, 14, 4, pp.516-531

<sup>196</sup> Rogers D, 1988, *Les stratégies militaires appliquées aux affaires* First Paris

<sup>197</sup> Pinder, C.C., et Bourgeois, V.W., 1982, *Controlling tropes in Administrative Science*, *Administrative Science Quarterly*, 27, n°4, 641-652

- d'éviter d'approfondir les problématiques existentielles : l'emprunt d'un mot issu d'une autre discipline permettant d'éviter une réflexion personnelle du chercheur ;
- de produire rapidement un corps de connaissance.

Si la recherche d'explication passe par une phase métaphorique obligatoire, ces métaphores doivent être considérées comme un outil de définition et non comme la définition même. Selon Getz<sup>198</sup> (1984) la métaphore fait partie de la démarche scientifique (qui a pour objectif une description littérale de la réalité), et selon certains auteurs (Lakoff et Johnson<sup>199</sup> (1980)) elle en constitue même l'essence, car toute description scientifique est métaphorique. L'utilisation de métaphores est nécessaire au processus de production de sens comme le note Weick<sup>200</sup> (1989) car elles permettent de filtrer, structurer et rendre tangibles les problèmes.

Les développements actuels, en renforçant le chaos et l'instabilité de l'environnement, favorisent même ce type d'analyse pour certains auteurs (Gleick<sup>201</sup> (1988)). Cependant, nous pensons que les métaphores ne sont qu'un outil et que comme tout bon outil, il se doit d'être maîtrisé. Nous allons maintenant mettre en avant certaines limites à l'utilisation des métaphores et essayer de comprendre comment elles doivent être utilisées en sciences de gestion pour produire un modèle théorique cohérent et fondé sur des bases épistémologiques solides.

## 5.2. Limites des métaphores

---

L'objectif de cette section est de montrer que les modèles établis uniquement à partir des métaphores comportent certaines limites, et que, ce faisant, leur construction doit obéir à des préconisations que nous nous proposons de développer. Nous introduirons ensuite les concepts de métaphores structurelles et de métaphores sémantiques.

### 5.2.1. Les risques d'utilisation des métaphores en sciences de gestion

Les métaphores ont été utilisées en sciences de gestion en intégrant une donnée explicative que leur statut épistémologique ne leur confère pas toujours. C'est principalement pour cette raison que des critiques sont émises à leur égard. Selon certains auteurs (Culler<sup>202</sup> (1982)) leur utilisation peut même déformer la réalité qu'elles sont censées représenter.

Pour le Roy<sup>203</sup> (1999), l'argument majeur en leur défaveur réside dans le fait qu'elles

---

<sup>198</sup> Getz, I., 1994, Système d'information : l'apport de la psychologie cognitive,

<sup>199</sup> Lakoff, G et Johnson, M, 1980, Metaphors we live by, Chicago, University of Chicago Press

<sup>200</sup> Weick K.E., 1989, Theory construction as disciplined Imagination, op.cited.

<sup>201</sup> Gleick, J., 1988, Chaos, London, Sphere

<sup>202</sup> Culler, J., 1982, On desconstruction : Theory and criticism after structuralism, Ithaca, NY, Cornell University Press

clonent des méthodes souvent issues des sciences dures pour les appliquer à un domaine plus mouvant. Le contexte organisationnel, avec ses composantes humaines et contingentes, ne se prêterait pas à ce type de méthode. Il ne serait donc pas possible de transposer des connaissances acquises dans un domaine purement scientifique (au sens de sciences dures) à un domaine plus social ou organisationnel.

Nous pensons, quant à nous, qu'il est toutefois possible de faire des transferts de champ à champ ; c'est-à-dire d'un domaine source provenant des sciences sociales vers un domaine cible lui-même issu des sciences sociales. L'exemple le plus parlant est celui utilisé par Miller lorsqu'il fait appel au mythe d'Icare pour expliquer le comportement de certaines organisations et spécialement leur faillite alors que tout leur sourit.

Selon Berger-Douce<sup>204</sup>, la difficulté majeure du raisonnement par analogie concerne le statut scientifique de l'analogie elle-même et se révèle donc d'ordre épistémologique. Elle touche notamment la transposition du mode de structuration de la pensée qui conduit à la science. Cette difficulté est d'autant plus marquée, que des orientations différentes ont pu être données, et que les axes suivis ont été :

- explicatif, là où la métaphore joue le rôle de validation scientifique,
- démonstratif, là où la métaphore est utilisée comme une image mais non comme une explication.

Deux constats se dégagent de cette distribution:

- l'utilité des métaphores démonstratives est manifeste lorsqu'il s'agit de faciliter la compréhension, et leur usage est particulièrement indiqué pour stimuler la recherche scientifique ;
- les métaphores explicatives sont empreintes de risques quant à la validité de l'explication.

Selon Palmer et Dunford<sup>205</sup> (1996), la transposition au moyen des métaphores n'a pas été précédée d'une analyse déterminant leur modalité d'utilisation. Cela a eu pour conséquence des erreurs dont on peut dresser avec Doving<sup>206</sup> (1994) la typologie :

erreur de commission : lorsqu'une métaphore est survalorisée en étant appliquée au domaine source ;

- erreur d'inappropriété : lorsqu'une métaphore n'apporte aucune valeur ajoutée par

---

<sup>203</sup> Le Roy F, 1999, Stratégie militaire et management stratégique des entreprises, ibid

<sup>204</sup> Berger-Douce S, 2000, Le raisonnement analogique en sciences de gestion, op.cited.

<sup>205</sup> Palmer, I., et Dunford, R., 1996, Conflicting uses of metaphors : reconceptualizing their use in the field of organizational changes, op cited

<sup>206</sup> Doving, E., 1994, Using anthropomorphic metaphors : organizational action, knowledge, and learning. Conference on Metaphors in Organizational Theory and Behaviour, King's College, University of London

manque de point commun entre le domaine cible et le domaine source ;

· erreur de redondance : lorsqu'une métaphore n'apporte aucune valeur ajoutée par trop grande similitude entre le domaine cible et le domaine source.

Chaque type d'erreur peut être visualisé de la façon suivante :

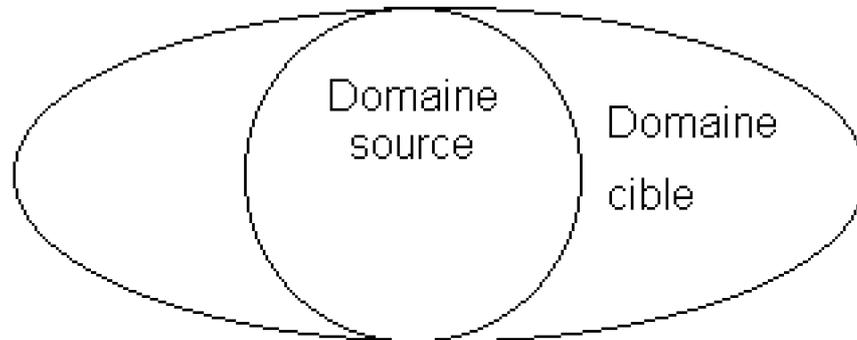


Figure 5.1.: Erreur de commission

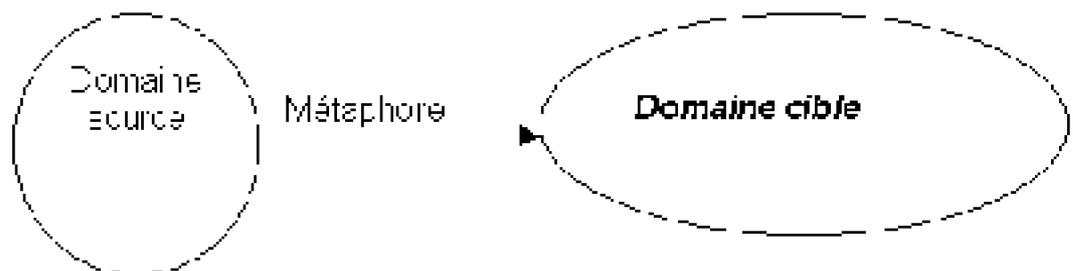


Figure 5.2. : Erreur d'inappropriété

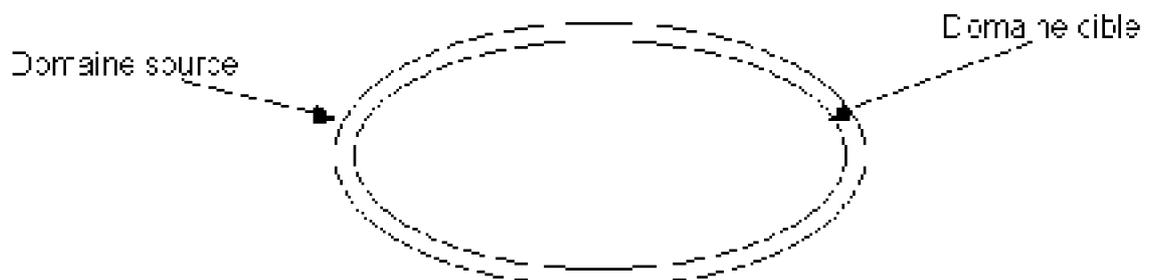


Figure 5.3. : Erreur de redondance

Les métaphores consistant en un transfert d'un domaine vers un autre, il est impératif de s'assurer avant tout de la compatibilité des deux domaines.

D'une façon générale, nous pourrions matérialiser comme suit un transfert métaphorique adapté :

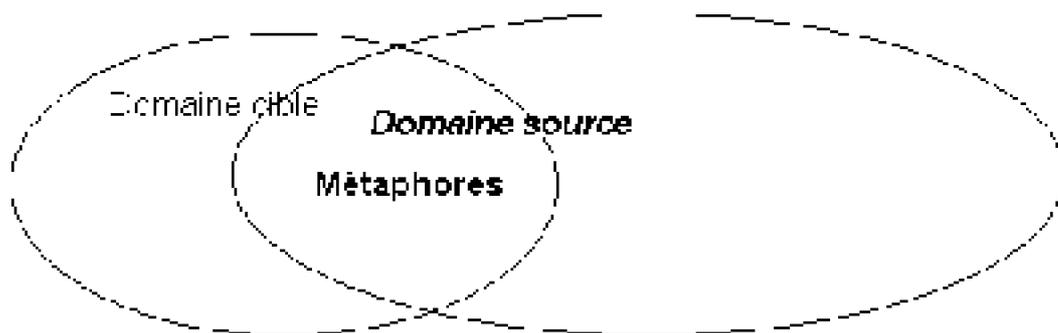


Figure 5.4. : Transfert métaphorique adapté

Après avoir répertorié certains risques liés à l'utilisation des métaphores, nous passerons en revue un ensemble de précautions à respecter pour éviter toute dérive.

### 5.2.2. Les précautions à apporter à l'utilisation des métaphores

L'utilisation des métaphores en sciences de gestion se doit d'être cadrée dans certaines limites. Dans un premier temps, force est de constater, comme le rappelle Desreumaux<sup>207</sup> (1998), que l'usage des métaphores en sciences de gestion n'est pas toujours apparent et qu'il peut être explicite ou implicite. En listant les huit métaphores majeures identifiées par Morgan<sup>208</sup> (1986), nous nous apercevons que la majorité des théories et des concepts managériaux se rattache à l'une de ces métaphores :

- l'organisation mécanique,
- l'organisation organique,
- le cerveau,
- la culture,
- le système politique,
- la prison du psychisme,
- le flux et la transformation,
- les instruments de domination.

Pour prendre un exemple concret, la correction des dégradations que subissent les structures organisationnelles au cours du temps pourra être baptisée « maintenance organisationnelle » si l'on fait référence à l'organisation mécanique ou « toilettage » si l'on s'inscrit dans l'organisation organique. Il nous semble important de rendre plus explicite l'utilisation des métaphores (en mentionnant simplement dans quel cadre l'analyse se situe), ne serait-ce que pour mieux en fixer les limites.

Par ailleurs, Sanderlands et Srivatsan<sup>209</sup> (1993) identifient deux points sensibles appelant à une vigilance accrue :

<sup>207</sup> Desreumaux A ; 1998, Théories des organisations, op cited

<sup>208</sup> Morgan G., 1986, Image of the Organization, Newbury Park, CA, Sage

- la confusion de cartographie : cette confusion se produit lorsque les métaphores entraînent le chercheur au-delà des frontières de son objet de recherche,
- la confusion des territoires : cette confusion intervient lorsque le chercheur n'étudie plus le domaine cible mais le domaine source.

Nous voyons bien qu'il est indispensable de bien définir :

- d'une part, à la fois le domaine cible et le domaine source,
- d'autre part, l'objet de l'étude sur lequel vont porter les métaphores afin de limiter ces risques de confusion.

Enfin, nous relèverons que les métaphores sont un outil, et qu'à ce titre, elles sont à manipuler dans un but spécifique. Nous estimons que celui-ci n'est pas tant d'expliquer la réalité que de transmettre une information sur la perception de cette réalité. C'est pourquoi, afin de bien délimiter nos travaux, nous veillerons à ce que l'usage que nous ferons des métaphores réponde bien à ces deux spécifications :

- un axe de construction : les métaphores sont utilisées pour construire un modèle théorique. La validation de ce modèle, et donc l'explication de la réalité, ne proviendra pas de la métaphore elle-même mais de la confrontation du modèle aux données collectées sur le terrain ;
- un axe de communication : les métaphores sont utilisées pour transmettre un message. Elles représentent un codage particulier d'un signal qui doit permettre une compréhension totale du message, se basant sur la linguistique mais aussi sur l'expérience du récepteur.

Si les métaphores sont effectivement utilisées conformément à ces deux axes, nous pensons qu'elles représentent alors un instrument adapté aux sciences de gestion et qu'elles permettent d'introduire, dans les modèles théoriques, des éléments d'analyse que d'autres méthodes auraient occultés. En résumé, les métaphores sont porteuses de sens si elles sont utilisées de façon non prescriptive.

### 5.2.3. Métaphores structurelles et métaphores sémantiques

Nous opérerons, à présent, une distinction entre les métaphores structurelles et les métaphores sémantiques. La métaphore structurelle transporte avec elle un ensemble de connexions qui vont être transférées du domaine source au domaine cible. Elle véhicule une analyse de la réalité qui va se dupliquer sur le domaine cible. La métaphore sémantique ne transfère pas cette structure avec elle, elle se contente d'ouvrir une porte vers de nouveaux concepts. Un exemple concret nous permettra de mieux illustrer ce point. Si lorsque nous parlons du «cerveau d'une organisation », nous comprenons le dirigeant, nous utilisons une métaphore sémantique. A partir de la même expression, si nous voyons au contraire le dirigeant mais aussi les points de contact (les cadres en tant

---

<sup>209</sup> Sandelands, L., & Srivatsan, V., 1993, The problem of experience in the study of organizations, Organizational

que neurones), le flux d'information (influx nerveux) etc., nous avons recours à une métaphore structurelle.

Cette dernière est beaucoup plus riche de sens mais également beaucoup plus dangereuse car elle transfère un mode d'analyse d'un domaine à un autre. Ce faisant, elle devient explicative et prescriptive. Elle plaque un modèle testé dans un contexte différent et certifie que ce modèle est valable à travers les différents champs scientifiques. L'ensemble des métaphores, identifiées par Morgan et précédemment évoquées se range dans la catégorie des métaphores structurelles. Elles portent en elles un schéma explicatif qui va imprimer une vision de la réalité. Si certaines d'entre elles revêtent un caractère à la fois structurel et sémantique (l'organisation mécanique, l'organisation organique, le cerveau) les autres sont purement des métaphores structurelles. Certains auteurs définiraient même ces dernières comme étant plutôt des analogies. Pour Bunge<sup>210</sup> (1973) l'analogie opérationnalise une métaphore ou une similarité en mettant l'accent sur les relations entre les items. C'est précisément le rôle joué par les métaphores structurelles, notamment pour aider à la compréhension du mode de fonctionnement d'une organisation.

Au-delà de l'analyse faite par Morgan, l'utilisation des métaphores en sciences de gestion renvoie à des problématiques paradigmatiques qu'il nous semble important de traiter à présent.

### 5.3. Utilisation des métaphores en sciences de gestion

---

Notre démarche est maintenant d'étudier quelle utilisation a été faite des métaphores en sciences de gestion. Dans un premier temps, nous effectuerons une analyse basée sur les paradigmes classiques pour mieux mesurer leur contribution. Nous étudierons ensuite l'incommensurabilité paradigmatique toujours traitée sous l'angle de l'application des métaphores à la gestion. Enfin nous proposerons une approche cherchant à valider les modèles théoriques assis sur des métaphores.

#### 5.3.1. L'analyse paradigmatique

Un paradigme se compose de deux volets différents. Le premier est d'ordre sociologique et définit l'appartenance à un groupe ainsi qu'une vision partagée dans certaines croyances. Le second est d'ordre épistémologique et correspond à un contenu exemplaire et reconnaissable par tous les membres du groupe. Le paradigme est une «méta-théorie» à laquelle s'attache un ensemble de théories gravitant autour d'un corpus de croyances partagées.

En 1979, Burrell et Morgan<sup>211</sup> ont identifié quatre paradigmes majeurs :

- l'humanisme radical,

<sup>210</sup> Bunge, M., 1973, *Methods, Model and Matter*, D. Reidel, Holland, Dordrecht

<sup>211</sup> Burrell, G., & Morgan, G., 1979, *Sociological paradigms and organizational analysis*.

- le structuralisme radical,
- la sociologie interprétative,
- la sociologie fonctionnaliste.

Chaque paradigme est spécifique des théories qui s'y rattachent et ne peut appartenir à un autre paradigme.

Le principal obstacle à l'utilisation des métaphores est d'ordre épistémologique et renvoie à l'incommensurabilité des paradigmes ( Desreumaux<sup>212</sup> (1998).)

Pour Travers<sup>213</sup> (1996) les métaphores peuvent contenir des oppositions hiérarchisées qui classent les phénomènes organisationnels en catégories, centrale ou marginale, suivant qu'ils appartiennent ou non à un paradigme donné. L'analyse paradigmatique prône l'utilisation soit d'une seule métaphore soit d'un ensemble de métaphores issues d'un même milieu. L'incommensurabilité des paradigmes conduirait donc au rejet de l'utilisation de métaphores variées pour analyser l'organisation. Certains auteurs contournent cependant le problème. Pour Mardsen<sup>214</sup> (1993), il est important de comprendre que cette notion d'incommensurabilité ne doit pas conduire à un refus de comparabilité.

Les métaphores le plus souvent utilisées en gestion proviennent des sciences dites dures. Pour Laborit<sup>215</sup> (1974), l'observation de certains faits biologiques révèle des lois structurales qui semblent valables dans tout le domaine du vivant. Cependant nous devons aussi noter que les sciences humaines ont parfois servi de domaine source. Ce fut par exemple le cas pour la théorie des gaz de Boltzmann, fondée sur des lois statistiques de comportement de populations humaines.

Ceci d'autant plus que les paradigmes évolueraient dans le temps et privilégieraient une analyse donnée à un moment donné. Selon Choi<sup>216</sup> (1993), la stabilité des paradigmes ne veut en aucun cas dire, qu'après avoir été optimaux à une époque, ils ne deviendront pas sub-optimaux à une autre période.

L'analyse paradigmatique, en créant des zones délimitées non perméables, n'autorise les métaphores que dans un cadre strictement défini et cohérent. (Garud et Kotha<sup>217</sup> (1994). Pour un ensemble d'auteurs, tels que Ghostal et Mintzberg<sup>218</sup> (1994),

<sup>212</sup> Desreumaux A ; 1998, Théories des organisations, op cited

<sup>213</sup> Travers, M ; 1996 ; Theories of metaphors, [www.media.mit.edu/people/mt/diss/index.html](http://www.media.mit.edu/people/mt/diss/index.html)

<sup>214</sup> Mardsen, R, 1993, The politics of organizational analysis, Organizational studies, 14 : 93-124

<sup>215</sup> Laborit, H., 1974, La nouvelle grille, Paris, Folio Essais

<sup>216</sup> Choi, Y.B., 1993, Paradigms and conventions : uncertainty, decisionmaking, and entrepreneurship. Ann Arbor, University of Michigan Press

<sup>217</sup> Garud, R., & Kotha, S., 1994, Using the brain as a metaphor to model flexible production system, Academy of Management review, 19 :671-698

Plant<sup>219</sup> (1987) ou Duck<sup>220</sup> (1993), et bien qu'appliquée à des domaines organisationnels différents, seule une métaphore spécifique permet d'analyser l'objet de l'étude. Même s'ils reconnaissent que des métaphores différentes apportent un éclairage particulier, ces auteurs stipulent qu'un seul domaine source doit être utilisé notamment pour stimuler la consistance interne de l'analyse et donner une image cohérente de l'organisation étudiée (Sinclair<sup>221</sup> (1994)). Ils estiment que l'usage de métaphores multiples, dérivant de domaines sources divers, peut entraîner des errements de perceptions, d'analyse et de compréhension qui empêchent de cerner la nature de l'objet de l'étude, c'est à dire du domaine cible (Reed<sup>222</sup> (1990)).

L'apparition de métaphores variées appliquée à un domaine cible impliquerait même l'éclatement du champ de la théorie des organisations (Desreumaux<sup>223</sup> (1998)). Cette explication ne remet pas forcément en cause la notion d'incommensurabilité des paradigmes, mais suggère plutôt le passage d'un paradigme à un autre. Afin de progresser dans notre démarche, nous témoignerons dans le paragraphe suivant de la diversité des métaphores utilisées pour analyser les organisations.

### 5.3.2. Analyse multicritère

L'utilisation de plusieurs métaphores issues de domaines sources variés pour analyser un domaine cible unique trouve sa justification dans le fait que cette méthode permet une analyse plus fine, car multicritère, de l'organisation ou des concepts à définir. C'est la position d'un certain nombre d'auteurs, parmi lesquels se trouvent Sackmann<sup>224</sup> (1989), Aaltio-Marjosola<sup>225</sup> (1994) et Morgan<sup>226</sup> (1986). La faible formalisation des métaphores ainsi que leur variété engendre des ruptures paradigmatiques, contribuant ainsi à régénérer des disciplines qui demeureraient sinon enfermées dans leur cadre analytique. Leur argument principal est que l'utilisation d'une métaphore spécifique ne peut pas représenter toutes les facettes figurant la complexité du monde organisationnel. L'usage

<sup>218</sup> Ghostal, S., & Mintzberg, H., 1994, Diversification and diversifict, California Management review, 37(1) :8-27

<sup>219</sup> Plant, R., 1987, Managing change and making it stick. England, Gower

<sup>220</sup> Duck, J.D., 1993, Managing change : the art of balancing, Harvard Business Review, 71(6) :109-118

<sup>221</sup> Sinclair, J., 1994, React to what ? Journal of Organizational Change Management 7(5) : 32-40

<sup>222</sup> Reed, M., 1990, From paradigms to images : the paradigm warrior turns post-modernist guru, Personnel review, 19(3)35-40

<sup>223</sup> Desreumaux A ; 1998, Théories des organisations, op cited

<sup>224</sup> Sackmann, S., 1989, The role of metaphors in organization transformation. Human Relations, 42 : 463-485

<sup>225</sup> Aaltio-Marjosola, I., 1994, From a « grand story » to multiple narratives ?, Journal of Organizational Change Management, 7(5) : 56-67

<sup>226</sup> Morgan , G., 1986, Images of organizations, op cited

de métaphores multiples aide, au contraire, à comprendre les réalités organisationnelles alternatives qui existent en parallèle, notamment au cours des périodes de changements organisationnels (Palmer et Dunford<sup>227</sup> (1996)).

En attirant l'attention sur la notion d'opportunisme dogmatique, Lakoff et Johnson<sup>228</sup> (1980), dénoncent le risque de la dominance d'un paradigme sur un autre, en insistant sur les erreurs d'interprétation potentiellement induites, mais aussi sur les implications sociales et politiques qui pourraient s'avérer faussées, car niant l'existence de réalités cognitives alternatives.

A l'inverse de l'approche positiviste (à savoir la recherche d'une seule vérité et d'une rationalité scientifique sans faille), cette position conduit à façonner une vérité construite à travers des schémas de référence variés et subjectifs (Weick<sup>229</sup> 1989, Jackson et Carter<sup>230</sup> (1991)).

En s'appuyant sur cette hypothèse, l'analyse organisationnelle doit alors recourir à des métaphores multiples pour produire un ensemble de connaissances et d'interprétations possibles de la réalité. Cependant, comme le souligne Giddens<sup>231</sup> (1979, 1990), cette approche n'est pas forcément synonyme d'un positionnement ontologique nominaliste. La diversité des métaphores peut être cohérente avec un positionnement ontologique de type réaliste, car leur sélection est dépendante de l'espace et du temps.

Afin de dépasser ces conflits, Desreumaux<sup>232</sup> (1998) propose le triptyque suivant pour bâtir une stratégie :

- poser la suprématie d'une conception sur une autre,
- rechercher une synthèse,
- adopter une position contingente spécifiant les situations où chaque proposition sera appliquée.

Dans le cadre de notre recherche, nous adopterons cette dernière solution qui nous semble la plus appropriée. Poser la suprématie d'une conception sur une autre nous paraît loin de l'objectif de validation scientifique que nous nous proposons d'atteindre. Une véritable synthèse ne peut être obtenue qu'après des années d'observations et

---

<sup>227</sup> Palmer, I., et Dunford, R., 1996, Conflicting uses of metaphors : reconceptualizing their use in the field of organizational changes, op cited

<sup>228</sup> Lakoff, G et Johnson, M, 1980, Metaphors we live by, Chicago, University of Chicago Press

<sup>229</sup> Weick, K.E., 1989, Theory construction as a disciplined imagination. Academy of Management Review, 14 : 516-531

<sup>230</sup> Jackson, N., & Carter, P., 1991, In defense of paradigm incommensurability, Organizational studies, 12 :109-127

<sup>231</sup> Giddens, A, 1979, Central problems in social theory : Action, structure and contradiction in social analysis, London : Macmillan  
Giddens, A., 1990, The consequence of modernity. Stanford, CA : Standford University Press

<sup>232</sup> Desreumaux A ; 1998, Théories des organisations, op cited

d'études des organisations et nous ne disposons pas du temps nécessaire dans le cadre de cette recherche. Nous partirons donc du principe que dans le cadre de l'analyse stratégique des organisations, et en vue d'aboutir à une définition de la proactivité, l'utilisation de métaphores provenant des arts martiaux est de nature à favoriser une approche originale et créatrice de valeur ajoutée dans le champ des sciences de gestion.

### 5.3.3. Validation des modèles métaphoriques

Si nous reconnaissons la valeur des métaphores dans le cadre d'un processus de construction scientifique et de communication de résultats scientifiques, nous tenons cependant à souligner, qu'en aucun cas, leur utilisation n'est exclusive de la phase empirique qui doit permettre de tester le modèle proposé. Trop souvent, l'utilisation de notions et concepts empruntés aux sciences dites dures confère un semblant de validation scientifique. Notre aptitude à modéliser nos connaissances s'entache d'un déplacement de la validation scientifique. La valeur d'un modèle ne devrait pas, à notre sens, être uniquement testée sur les capacités de modélisation (comprendre ici modélisation au sens de passage à un langage littéral). Selon Jullien<sup>233</sup> (1996) «cette modélisation, nous sommes tentés de l'étendre à tout, elle dont le principe est la science ; car on sait bien que la science (européenne, du moins la science classique) n'est elle-même qu'une vaste entreprise de modélisation (et d'abord de mathématisation), dont la technique, comme application pratique, en transformant matériellement le monde, est venue attester l'efficacité ».

Chaque auteur partisan des métaphores admet d'ailleurs, le plus souvent implicitement, que le transfert ne peut être que partiel. L'utilisation de formules mathématiques provenant d'un transfert métaphorique a souvent pour effet d'opérer un changement dans le champ de validation. Cette dernière ne va plus porter sur le modèle en lui-même mais plutôt sur sa communication et sa présentation.

C'est pourquoi nous pensons qu'il est important de dissocier au moins trois phases :

- la phase de construction du modèle,
- la phase de validation du modèle,
- la phase de communication du modèle.

Ces trois phases étant perméables, des itérations successives sont envisageables et même souhaitables. Les métaphores jouent un rôle particulier dans la première et la dernière phase, la deuxième devant être à notre avis plus particulièrement réservée à la validation empirique.

Selon Le Roy<sup>234</sup> (1999) il existe deux façons d'utiliser les métaphores. La première consiste à les poser comme hypothèses de départ, comme axiome dirigeant l'analyse, la seconde à s'en servir pour formuler des propositions qui seront testées empiriquement. C'est bien sûr dans ce second axe que nous souhaitons inscrire notre recherche. Nous

---

<sup>233</sup> Jullien F, 1996, Traité de l'efficacité, ibid.

<sup>234</sup> Le Roy F, 1999, Stratégie militaire et management stratégique des entreprises, ibid

entrons alors pleinement dans le dispositif de production de connaissance scientifique décrit par Wacheux<sup>235</sup> (1996) à savoir :

- recherche innovante volontairement décalée,
- mobilisation de champs connexes,
- logique exploratoire,
- test d'une capacité explicative de théories produites pour d'autres champs que l'analyse organisationnelle ;
- test empirique du réalisme, de la cohérence et de la validation des résultats obtenus.

Cette notion de test empirique se retrouve dans les travaux de Shrivastava et Schneider<sup>236</sup> (1984) qui définissent le processus de «routinisation » comme étant la confrontation des modèles métaphoriques aux données terrains.

Nous tenons à rappeler que les recherches que nous avons menées au sein de l'ISEOR sont à vocation transformatrices et que le modèle que nous développons doit non seulement nous permettre de comprendre la réalité organisationnelle mais aussi d'aider les praticiens à mieux définir leurs stratégies. Comme le rappelle Schein<sup>237</sup> (1996), les sciences de gestion ne peuvent progresser que si les concepts, dérivés de l'observation des comportements réels (comprendre, les comportements tels qu'ils apparaissent dans les organisations) permettent de résoudre les problèmes concrets auxquels sont confrontés les dirigeants et les cadres.

Ce chapitre nous a permis de souligner les avantages et les inconvénients liés à l'utilisation des métaphores en sciences de gestion. Après avoir proposé une définition du terme «métaphore » selon une perspective rhétorique, nous nous sommes intéressés aux relations entre les métaphores en sciences de gestion et la définition des concepts ainsi qu'aux problèmes de validation scientifique liés à l'utilisation de tels outils.

Nous avons ensuite pointé les risques majeurs inhérents à l'emploi des métaphores et les précautions à leur réserver avant de définir la différence entre métaphores structurelles et métaphores sémantiques. Enfin, nous avons mesuré la portée des métaphores en sciences de gestion selon une approche paradigmatique, tout en insistant sur l'importance de la validation empirique des modèles métaphoriques. Après avoir posé le cadre de notre recherche, et balayé les fondements théoriques de notre parcours, nous arrivons maintenant au cœur de notre démonstration en proposant, à partir de métaphores provenant des arts martiaux japonais, et particulièrement de l'aïkido, une nouvelle définition de la proactivité.

---

<sup>235</sup> Wacheux, F., 1996, Méthodes qualitatives et Recherche en gestion, op cited

<sup>236</sup> Shrivastava, P., & Schneider, S., 1984, Organizational frames of references, Human relations, 37 : 795-809

<sup>237</sup> Schein, E.H., 1996, Culture, the missing concept in organization studies, Administrative science quaterly 41, 229-240

## Chapitre 6. Aïkido et proactivité managériale : définition classique et apports des métaphores

Dans ce chapitre, nous présenterons les concepts clés des arts martiaux et nous tenterons de proposer, à travers une interprétation métaphorique, une définition plus affinée de la proactivité.

Dans un premier temps, nous analyserons le contenu des termes employés dans les différents arts martiaux japonais et chinois et particulièrement en aikido. Nous détaillerons principalement les notions de Ki, de Kokyu et de Ma-ai afin d'éclairer l'utilisation qui peut en être faite dans la définition de la proactivité. Nous illustrerons ensuite la façon dont elles peuvent effectivement faire l'objet d'une application aux organisations et tenterons de démontrer leur capacité à faciliter la compréhension du mode de fonctionnement de ces dernières.

Enfin, nous proposerons une définition de la proactivité basée sur ces concepts à partir des notions d'énergie, de canaux d'énergie et des relations existant entre l'espace, la distance et le temps.

En préambule de cette partie, nous tenons à préciser que nous sommes parfaitement conscients que de telles notions renvoient à des métaphores structurelles, notamment aux métaphores organiques : l'outil principal des arts martiaux étant le corps humain, des parallèles entre l'organisation et le corps humain vont inévitablement s'instaurer au cours de notre démonstration. Nous tenterons cependant d'en limiter au maximum l'usage pour nous focaliser davantage sur les métaphores sémantiques, c'est-à-dire sur le sens de ces termes, dont la richesse est suffisante pour permettre un transfert de sens significatif.

### 6.1. Définition des termes

---

L'aïkido est un art martial développé au début du siècle par Maître Morihei Ueshiba, contemporain de Jigoro Kano, père fondateur du judo.

L'aïkido constitue une synthèse de différents arts martiaux traditionnels japonais et intègre tout autant des éléments spirituels que techniques.

Il s'inspire principalement du Jujutsu (école Kito et Daito), de l'Aijutsu (combat au sabre), du Bojutsu (combat au bâton) et de l'art de la Naginata (lance japonaise).

D'un point de vue plus spirituel, il puise ses racines dans le shintoïsme, le confucianisme, le taoïsme, le bouddhisme en favorisant un syncrétisme entre ces différents enseignements. Synthèse d'un ensemble de courants de pensée présents dans les arts martiaux propres au Japon, l'Aïkido s'en différencie par sa philosophie, prenant en compte à la fois la dimension spirituelle et physique de l'homme.

L'absence de compétition, l'intégration de facteurs spirituels et physiques, le syncrétisme dont il fait preuve, font de l'aïkido un exemple particulièrement pertinent pour

notre recherche. En effet, cet art martial n'est pas empreint des dérives majeures qui peuvent être relevées lors du transfert en occident des arts martiaux devenus pour la plupart de simples sports, perdant leur dimension spirituelle au profit de la facette physique uniquement. Après cette présentation rapide, nous examinerons plus en détail les concepts clés qui fondent cet art martial.

### 6.1.1. Notion de Ki (chi ou Prana) (énergie)

Le concept de Ki est présent sous différentes appellations dans l'ensemble du bassin asiatique et peut revêtir des acceptions différentes. On en retrouve l'essence dans le Prana en Inde, le Qi ou Chi en Chine et le Ki au Japon. En japonais, le terme est composé de deux idéogrammes. Le regard pictographique classique nous en fournit une image très révélatrice : deux radicaux liés, le riz et la vapeur. Ces deux idéogrammes ont fait l'objet de recherches pointues, portant sur leur signification, et dont les conclusions varient d'un auteur à l'autre.

Pour Cauhépé et Kuang <sup>238</sup> (1998), le terme Ki peut être interprété comme un synonyme des mots suivants :

- esprit,
- énergie vitale,
- habileté,
- opportunité,
- instant favorable.

Pour d'autres auteurs, le Ki est principalement centré sur la notion d'énergie et plus particulièrement sur celle d'énergie vitale. ( Westbrook et Ratti <sup>239</sup> (1996) ou Protin <sup>240</sup> (1977)). Cette dernière est appréciée comme la résultante de l'harmonisation et de la coordination des composantes physiques et mentales préalablement rassemblées et centralisées dans le hara (le ventre, les entrailles). Pour Tohei <sup>241</sup> (1978), ancien chef instructeur de l'Aikikai (maison mère) et fondateur de l'école du Ki, cette énergie, qui reflète le parfait équilibre entre l'esprit et le corps, est symbolisée, au niveau physique, par le flux de la respiration.

Uemura <sup>242</sup> (2000) soumet à notre réflexion un autre axe de définition du concept. Pour lui, le Ki doit être compris comme « l'information et / ou le caractère même que l'on envoie généralement par l'intermédiaire des ondes électromagnétiques de son corps. » Il

---

<sup>238</sup> Cauhépé J-D & Kuang A., (1998), Métamorphose de la violence par l'aïkido de Surikiri, Guy Trédaniel Editeur

<sup>239</sup> Westbrook a. & Ratti O.Aïkido, (1996), introduction à la sphère dynamique, Vigot

<sup>240</sup> Protin, A.,(1977) Aïkido, un art martial, une autre manière d'être, Collection « horizons spirituels » Editions Dangles

<sup>241</sup> Tohei, K.,(1978), Ki in Daily Life, Tokyo : K. N. Kenkyukai HQ

<sup>242</sup> Uemura Shiguero,(2000), Le ki dans la vie quotidienne, , Arts Martiaux traditionnels d'Asie, Septembre-Octobre , p 34

s'agit là de l'introduction récente d'une différenciation fondamentale, car cet auteur spécifie que la notion n'est pas synonyme d'énergie mais bien d'information, et que c'est précisément cette information qui va générer l'énergie.

En règle générale, il est communément admis que le terme Ki est impossible à traduire. On le retrouve dans diverses expressions japonaises avec un sens différent à chaque fois. Nous pouvons cependant dresser avec Ueshiba<sup>243</sup> (2001) l'archétype sur lequel repose cette notion, et qui comprend :

- une dimension spirituelle : âme, esprit ,
- un niveau affectif : instinct, intuition, sentiment,
- un axe psychophysiologique : respiration, souffle.

D'une façon plus ésotérique, le même auteur<sup>244</sup> (1981) définit le Ki comme «le principe et l'harmonie, la source de la créativité exprimée dans le Yin et le Yang (Laozi), la vacuité vitale (Huinanzi), le courage né de la rectitude morale (Mengzi) et la force divine pénétrant toute chose ».

Dès à présent, nous conviendrons d'utiliser ce terme sachant qu'il agrège les trois aspects évoqués précédemment. Nous verrons, dans une prochaine partie, l'apport concret de ce concept à la compréhension du monde organisationnel.

### 6.1.2. Notion de Kokyu (canaux d'énergie)

En complément du concept de Ki, nous développerons la notion de Kokyu. Si le Ki est synonyme d'énergie, le Kokyu renvoie plutôt à la notion de véhicule, de conductibilité, ce qui transporte l'énergie d'un point à un autre. Il est donc naturel que certains auteurs définissent le Kokyu comme le pouvoir de la respiration (Cauhépé et Kuang<sup>245</sup> (1998)).

En aikido, il existe différentes références au Kokyu :

- **Kokyu** dosa : méthode pour renverser le partenaire avec le Ki au lieu de la puissance musculaire ;
- **Kokyu** -ho undo : exercice d'orientation du souffle, réalisé sur un saisi de poignet,
- **Kokyu** nage : technique permettant de projeter son partenaire par la coordination du corps et de l'esprit ;
- **Kokyu** ryoku : extension du souffle.

Le Kokyu est donc naturellement relié à la conduction de l'énergie. Il concerne les principaux canaux physiques par lesquels l'énergie circule et dans la sphère des arts martiaux, il est très souvent assimilé à l'eau, au courant, à la fluidité. Le Kokyu est ce qui

---

<sup>243</sup> Ueshiba, K ; (2001), Aikido et Aikbudo, Les dossiers de Karaté Bushido, Avril

<sup>244</sup> Ueshiba, K ; (1981) The spirit of aikido, Kodansha Int.Ltd

<sup>245</sup> Cauhépé J-D & Kuang A., (1998), Métamorphose de la violence par l'aikido de Surikiri, op cited

permet de guider le Ki à l'intérieur du corps et, selon la technique martiale choisie, de concentrer son énergie dans un endroit donné à un instant donné sans pour autant forcer ou perdre son équilibre interne.

La notion de Kokyu s'inscrit dans une vision systémique de l'homme et s'assure que l'ensemble du corps humain est irrigué par les informations et les énergies qui lui sont nécessaires, non seulement pour fonctionner, mais également pour s'épanouir.

L'ensemble des techniques développées par l'aïkido et utilisant le Kokyu comme vecteur a deux buts :

- Le premier que l'on pourrait décrire comme un but utilitaire : se défaire d'un adversaire, neutraliser une attaque. C'est la partie visible et technique, ce que les Japonais nomment «waza» ;
- Le second plus proche d'une finalité interne et cachée : s'assurer que l'énergie interne emprunte des canaux spécifiques et adaptés.

Nous prendrons en compte ces deux aspects et garderons toujours à l'esprit l'importance de cette liaison interne-externe ainsi que l'absence de frontières nettement délimitées entre ces deux domaines. Nous veillerons aussi soigneusement dans la suite de nos travaux, à ne pas confondre absence d'énergie et absence de circulation de l'énergie.

### 6.1.3. Notion de Ma-ai (distance/espace/temps)

Nous introduirons à présent une troisième notion, celle de Ma-ai qui intègre trois éléments différents :

- Le temps,
- L'espace,
- La distance.

Pour Protin (1977)<sup>246</sup>, le Ma-ai peut être défini comme la «distance idéale à mettre entre soi et son (ou ses) adversaires de façon à avoir une vision totale des éléments et des circonstances du combat, permettant ainsi de percer la défense de l'adversaire au moindre indice et d'engager sur-le-champ toute action défensive dans les meilleures conditions ». Une perception comparable se retrouve chez Cauhépé et Kuang<sup>247</sup> (1998) qui définissent le Ma-ai comme l'appréciation correcte du temps et de l'espace entre soi-même et le partenaire.

Ce terme réunit deux notions souvent perçues comme mutuellement exclusives. Notre démarche visera à les intégrer toutes deux et à nous assurer qu'elles sont non seulement bien prises en compte mais qu'elles le sont de façon concomitante et non linéaire (prise en compte de l'une puis de l'autre) : la logique linéaire limitant la portée de la technique, voire la rendant inopérante. La vertu principale de l'entraînement dans les

<sup>246</sup> Protin, A., (1977) Aïkido, un art martial, une autre manière d'être, op cited

<sup>247</sup> J-D Cauhépé & A. Kuang, Métamorphose de la violence par l'aïkido de Surikiri, op cited

arts martiaux est de faire prendre conscience aux pratiquants de cette distance, de cet espace-temps et de les amener à en acquérir la maîtrise. La perfection technique ne s'avère en effet d'aucune utilité si la technique n'est pas portée au moment opportun.

Pour résumer les propos précédents, la notion de Ma-ai peut exprimer :

- Une simple notion de distance,
- La notion de distance et de temps, ce qui conduit au concept d'opportunité, (hasard ou fortune au sens grec) ;
- La distance et le temps opportun pour enclencher une attaque ou une défense,
- Le pilotage du temps et de la distance entre deux adversaires (en d'autres termes, ne pas laisser une personne s'approcher de notre centre de gravité sans se garder une possibilité d'action)

Nous utiliserons, à partir de maintenant, ce concept comme synonyme de la distance dynamique car cette définition nous semble résumer au mieux les concepts contenu dans cette notion.

## 6.2. Application des concepts à l'organisation

---

Cette section sera consacrée à la transposition des principaux concepts de l'aïkido à l'entreprise, tout en gardant en mémoire les limites relatives ces transferts que nous nous sommes fixées au cours du chapitre précédent.

Nous préciserons ici, que par convention, les différents termes utilisés sont porteurs des définitions suivantes :

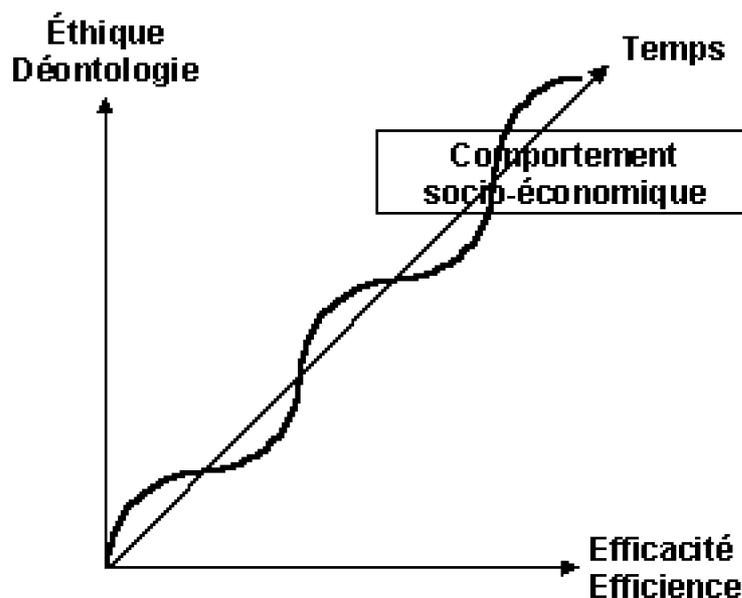
- Ki : esprit, intuition, énergie et souffle,
- Kokyu : conduite de l'énergie, coordination du corps et de l'esprit,
- Ma-ai : distance dynamique (maîtrise du temps et de la distance ainsi que des déplacements qui permettent de trouver une ouverture chez son adversaire sans être ouvert à son tour) qui permet à une personne de porter une attaque sans que son adversaire puisse en faire autant.

### 6.2.1. Le Ki de l'organisation

Il nous semble important de rappeler que, dans les arts martiaux tout comme dans les entreprises, une vision claire de la stratégie adoptée est un élément essentiel, facteur de réussite de cette dernière. Nous pensons effectivement qu'il est indispensable que la stratégie de l'entreprise soit compréhensible et perçue de façon nette par l'ensemble des acteurs de l'entreprise. Une stratégie formalisée mais souple, adaptable aux changements externes et internes, doit être développée pour tenir compte des contraintes mais aussi pour que les objectifs fixés ne soient pas perdus de vue.

Le Ki de l'organisation correspond en premier lieu à cette idée de vision précise du but à atteindre, de la direction à suivre. Le but recherché est de tracer un sentier de

croissance permettant à l'entreprise d'assurer à la fois sa pérennité, son développement mais aussi sa survie à plus court terme ainsi que de respecter une certaine éthique. Ce sentier conduit à la fois au dépassement d'un seuil de survie d'un point de vue économique (seuil de rentabilité) et au dépassement d'un axe, marquant les limites des investissements (seuil de développement) en mettant l'accent sur la création de potentiel essentiellement immatériel garantissant une certaine stabilité des cash-flow dans le futur, mais il permet aussi de prendre en compte le rôle joué par l'entreprise dans la société



17/01/18 - Reproduction et représentation interdites, même pour un usage privé

© ISEOR 1996

Figure 6.1. : Le comportement socio-économique

Une stratégie proactive cherchera donc à propulser l'organisation le long de ce sentier en s'assurant que les différentes sources d'énergie internes et externes à l'organisation sont correctement identifiées et judicieusement exploitées.

Le second axe qui permet de définir le Ki de l'organisation s'appuie sur la notion d'intuition, entendue ici dans un sens différent de celui de son acception première. Nous traiterons présentement de la notion d'intuition structurée qui dérive en fait d'une approche heuristique des problèmes organisationnels. Selon Savall et Zardet<sup>248</sup>, l'heuristique «est un processus de production de connaissance par traitement de l'information factuelle, dans une démarche de tâtonnement intelligent où la recherche de solution incorpore pas à pas des règles de découvertes d'information pertinente. »

L'intuition structurée se caractérise par :

- La réduction du temps de traitement de l'information pertinente,

<sup>248</sup> Savall H et Zardet V., 1995, Ingénierie stratégique du roseau, ibid, p. 498

- La justesse (adaptation de la décision aux objectifs à atteindre) de la décision prise ;
- L'effet immédiat et la transposition concrète de la décision prise.

La réduction du temps nécessaire à la prise de décision et la rapidité d'action résultent de la mise en place de réflexes appropriés. L'intuition n'est donc plus le fait du hasard ou de la chance mais bien d'un type de traitement précis et en temps réel des informations reçues. Nous pourrions comparer ce type de fonctionnement à la mémoire musculaire qui active des automatismes face à un stimulus précis. Cette intuition est d'autant plus forte que le système de traitement des informations internes est structuré.

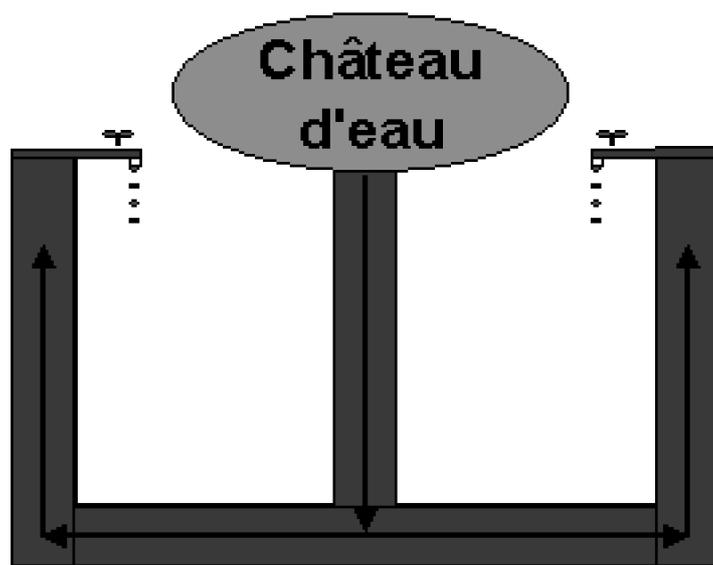
Le dernier point que nous souhaitons aborder dans cette partie concerne la notion d'énergie. Nous pensons que l'énergie de l'organisation émane directement des hommes qui la composent. L'énergie, telle que nous la concevons ici, peut être définie comme le processus qui permet de passer d'un état à un autre (élément de transformation) grâce à une synergie entre les compétences de l'ensemble des acteurs. Nous avons relevé qu'il ne fallait pas confondre manque d'énergie et manque de maîtrise des canaux d'énergie et donc du transfert de cette énergie d'un point à un autre. Nous allons dans une suite logique nous intéresser à ces canaux.

### **6.2.2. Le Kokyu de l'organisation**

Les centres d'énergie dans l'organisation ne sont généralement pas structurés et ne bénéficient pas des relais nécessaires à la mise en place d'un processus de changement permanent. En d'autres termes, l'ensemble des compétences présentes et, par conséquent, les possibilités de changements qui en découlent, sont très rarement identifiées et répertoriées dans l'organisation. La prise de conscience des potentialités internes qui y sont recelées n'est pas toujours réalisée. La structuration organisationnelle classique (système de communication, organisation du travail, etc.) ne permet pas aux différents types d'énergie de circuler au sein de l'organisation et les canaux mis en place pour la véhiculer ne convoient pas toujours le bon type d'énergie par rapport à l'objectif à atteindre (kokuy). Les différents types d'énergies que nous pouvons recenser sont :

- L'énergie dure : énergie destinée à limiter le pouvoir informel des acteurs,
- L'énergie douce : énergie destinée à contrôler le pouvoir formel des acteurs,
- L'énergie de transformation : énergie de passage à l'acte,
- L'énergie de conformité : énergie de conformité aux règles et procédure interne, temps et ressource utilisés pour s'adapter à ces règles.

L'exemple du château d'eau pour illustrer la transversalité nous permet de mieux comprendre ce problème et les effets induits par les blocages.

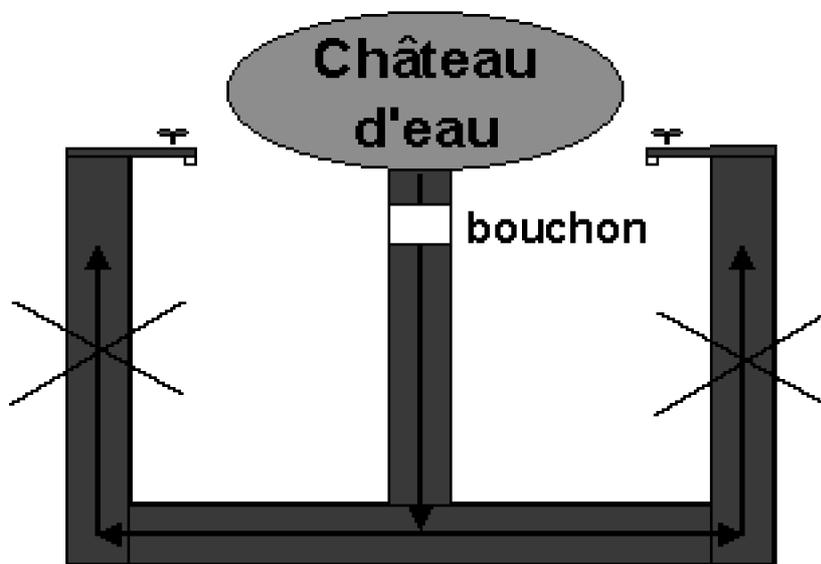


TRANSVERSALITE

L'UJIB - Réproduction et représentation numériques, comme pour un usage privé

© 1980/1994

Figure 6.2. : La transversalité et le château d'eau (1/2)



~~TRANSVERSALITE~~

L'UJIB - Réproduction et représentation numériques, comme pour un usage privé

© 1980/1994

Figure 6.3. : La transversalité et le château d'eau (2/2)

Dans un cas comme dans l'autre, l'énergie, symbolisée ici par l'eau, est présente. Cependant, dans le second cas, l'obstruction des canaux l'empêche de circuler. Ceci montre bien la nécessité de dissocier soigneusement, dans la mise en œuvre de la proactivité, les problèmes liés à un manque d'énergie, et ceux provenant d'une défaillance dans le mode de transfert de cette dernière.

Les énergies nécessaires au bon fonctionnement de l'organisation devront être identifiées et les canaux de transfert d'énergie (réunions de coordination, lignes hiérarchiques, etc ) faire l'objet d'une attention particulière. Nous examinerons plus loin, des outils susceptibles :

- d'établir une typologie des compétences de chaque personne, source première de l'énergie des entreprises,( grille de compétences) ;
- de mobiliser cette énergie (Contrats d'Activité périodiquement négociable),
- de canaliser cette dernière (Plans d'Actions Prioritaires).

### 6.2.3. Le Ma-ai de l'organisation

Au-delà de l'énergie et des voies de circulation qu'elle emprunte, nous devons nous interroger sur la notion de temps dans la mise en œuvre stratégique.

Pour Clausewitz, deux principes sont déterminants, qui renvoient respectivement à la notion de Kokuy et à la notion de Ma-ai :

- la fluidité des partisans «la guerre populaire, comme quelque chose de vaporeux et de fluide, ne doit se condenser nulle part en un corps solide, sinon l'ennemi envoie une force contre ce noyau et le brise. »
- le rôle du temps « la simple durée du combat suffira peu à peu à amener la défense des forces jusqu'au point où son objectif ne sera plus un équivalent adéquat, donc un point où il devra abandonner la lutte. »

Dans la mise en œuvre d'une stratégie, le temps et la distance revêtent une importance capitale. Pour Jullien <sup>249</sup> (1996) «Nous avons à faire, en effet, non pas à un, mais à deux instants cruciaux (i.e. au début et à la fin de la transformation). Autant, au stade terminal, l'occasion est devenue flagrante, autant, à son stade initial, elle n'est encore que difficilement perceptible ; mais c'est cette première démarcation qui pourtant est décisive, puisque c'est d'elle que débute la capacité d'effet et que l'occasion finale n'en est, somme toute, que la conséquence. «

Tout l'art consiste à repérer cet instant initial, qui détermine le moment précis où l'impulsion doit être donnée. Lorsque l'on évoque le fameux «non agir» dans la littérature chinoise ou japonaise, il s'agit bien évidemment de la phase considérée au stade terminal.

C'est ainsi que le moment dit critique ne correspond pas au stade de la manifestation

---

<sup>249</sup> Jullien F, 1996, Traité de l'efficacité, ibid.

mais se déplace en amont jusqu'au point le plus infime -celui de l'amorce- là où commence à s'opérer le clivage entre transformation et réaction et qui est décisif. Le sage ou le bon stratège est celui qui possède la capacité à détecter dans le présent les potentialités d'une situation.

Les notions de réactivité et de proactivité se définissent par rapport à un positionnement dans un espace temps (notion de Ma-ai). «Agir» placé au stade terminal caractérise la réactivité, le même situé au stade initial signe la proactivité. Toujours selon Jullien, le bon stratège est celui qui intervient en amont du processus : il sait repérer les facteurs qui lui sont favorables alors qu'ils ne sont pas encore actualisés et, dès lors, il peut faire évoluer la situation dans le sens qui lui convient : quand le potentiel accumulé se révèle complètement en sa faveur, il engage résolument le combat et le succès est assuré. Ce n'est donc pas l'action finale qui est déterminante bien que ce soit la plus visible.

A partir de ces données, notre démarche consiste à proposer une définition de la proactivité et à déterminer quelles en sont les composantes.

### 6.3. Proposition de définition de la proactivité

---

Cette étape nous conduira à proposer une définition nouvelle de la proactivité articulée autour de trois points principaux qui constituent le cœur même de cette notion et vont nous permettre de mieux la comprendre :

- Le concept d'harmonie et de flexibilité,
- Le concept d'anticipation et d'influence de l'environnement,
- La visée utilitaire, sociale et intégrative.

Nous nous attacherons ici à présenter de façon succincte ces différents éléments avant de passer à la troisième partie de notre thèse qui abordera de façon beaucoup plus pratique les moyens utilisés pour la mise en œuvre concrète de ces concepts.

#### 6.3.1. Harmonie et flexibilité

D'une façon générale, nous pouvons constater qu'au sein des entreprises, les actions stratégiques orientées vers l'atteinte des objectifs ne sont pas toujours reliées entre elles et ne bénéficient pas d'une articulation flexible et adaptée. Le manque de connexion entre les différents niveaux hiérarchiques fait obstacle à un suivi rigoureux du pilotage des objectifs et des actions stratégiques et empêche le tissage du lien naturel qui devrait exister entre ces objectifs et les actions concrètement mises en œuvre. La cohérence et l'harmonie (Ai) entre les actions stratégiques ainsi que la flexibilité et la souplesse (ju) avec lesquelles elles sont mises en œuvre sont à entourer d'une attention particulière, au travers notamment de la formalisation d'outils de management structurants. Ainsi, pour Jullien <sup>250</sup> (1996) c'est parce qu'il y a place pour une transformation et qu'on peut passer

---

<sup>250</sup> Jullien F, 1996, Traité de l'efficacité, ibid.

d'un stade à l'autre, progresser par le dépassement d'un manque, (l'effet se conquérant sur le non-effet), que peut s'exercer l'effet. Toute la stratégie reviendrait donc finalement à impliquer un effet : celui de savoir engager la situation en amont de telle sorte que le résultat désiré en découle ensuite naturellement. Pour bien illustrer ces notions de flexibilité et d'harmonie, une comparaison avec deux figures géométriques est intéressante :

- Le rond,
- Le carré.

La référence au rond signifie que l'on reste mobile, ouvert aux différents possibles, sans se raidir dans aucune position, sans offrir d'arête ou d'angle. Le carré implique que, dès lors que l'on s'est fixé une règle, une direction, on sait faire preuve de détermination et que, calé dans sa position, on ne se laisse plus ébranler.

C'est dans la rondeur que l'on conduit le cours des choses, puis, à partir du moment où des signes d'actualisation (transformation de la stratégie en effets) de la stratégie proactive sont apparus, c'est de façon carrée qu'on gère la situation.

La bonne solution est donc d'appliquer la figure adaptée au moment adéquat. Le rond représente le champ des possibles ; le carré, quant à lui, symbolise le fait que les décisions prises sont cohérentes par rapport aux objectifs choisis. On peut dire ainsi que la définition de la stratégie s'inspire de la rondeur afin de couvrir toutes les voies possibles, la mise en œuvre de la stratégie s'inscrivant, pour sa part, dans la logique suggérée par le carré. Autrement dit, chacune des actions entreprises doit dériver de l'objectif fixé. La démultiplication stratégique est à bâtir de façon structurée afin d'éviter la prolifération d'actions polluantes qui non seulement ne sont pas mobilisées en vue de l'atteinte de l'objectif stratégique mais qui, de plus, limitent la synergie et l'harmonie entre la totalité des actions entreprises.

Cette synergie est à renforcer en interne en prenant soin de développer des actions cohérentes mais aussi en s'assurant que l'entreprise entretient des relations particulières avec son environnement.

### 6.3.2. Anticipation et influence sur l'environnement

Cet axe pourrait s'inscrire dans le cadre de ce que Perroux<sup>251</sup> (1994 ; 1978) désigne comme les unités actives. Pour mémoire, nous rappellerons que l'unité est dite active si « par sa propre action et dans son intérêt propre, elle est capable de modifier son environnement, c'est-à-dire le comportement des unités avec lesquelles elle est en relation ». Il faut noter que l'activité s'apprécie par rapport à plusieurs niveaux gradués, depuis l'influence jusqu'à la dominance, en passant par l'entraînement.

Par ailleurs, nous pouvons noter avec Jullien<sup>252</sup> (1996) que l'environnement est « ce qui permet à la circonstance de s'accomplir : la circonstance n'étant plus ce qui, dans sa

---

<sup>251</sup> Perroux, F., 1994, Pouvoir et Economie Généralisée, in « Les œuvres Complètes » Vol. 5 n°2, Presse Universitaire de Grenoble Voir aussi Perroux F., 1978, Présentation de la série Sciences de Gestion, repris in « Revue Sciences de Gestion Numéro Spécial XXème anniversaire » n°8-9, 1998

détermination particulière, et donc imprévisible, risque de faire achopper le plan projeté sur elle , mais plutôt ce qui peut être progressivement infléchi, précisément grâce à sa variabilité, par la propension émanant de la situation et faire advenir le profit escompté » .

La notion d'unité active regroupe ainsi deux des piliers qui entrent dans la définition du concept de proactivité. On y retrouve d'une part, le caractère de flexibilité et d'adaptabilité grâce à la notion de plasticité, et d'autre part, la capacité à faire réagir l'environnement et non l'inverse. La proactivité anticipe et influence les changements environnementaux de l'entreprise alors que la réactivité répond à ces changements environnementaux. En d'autres termes, la proactivité crée la circonstance (au sens de Jullien), alors que la réactivité la subit.

A ce titre, nous pouvons identifier un risque majeur de dérive. La notion d'unité active, considérée isolément, pourrait être interprétée comme une tentative d'externalisation négative de la part d'une entreprise dominante. Ainsi, cette dernière pourrait en retirer des bénéfices substantiels, en imposant par exemple des règles strictes de processus de fabrication, mais l'ensemble du secteur s'en trouverait fragilisé et placé dans une position précaire. C'est pourquoi il nous semble important de noter que l'unité active ne doit pas être envisagée comme un moyen de contrôle de l'environnement mais plutôt comme un outil permettant la mise en place de « jeux à somme non nulle ». Une approche du type « *win-win situation* » dans laquelle les clients, l'entreprise et les fournisseurs créent ensemble une stratégie génératrice de synergie et centrée sur la création de valeur dans le long terme est certainement une réponse adaptée, bien qu'encore rarissime.

### 6.3.3. Visée utilitaire, intégrative et sociale

Afin de faciliter la compréhension de cet ensemble de visées, un nouveau détour par l'histoire des arts martiaux peut être utile, afin de nous faire percevoir l'évolution et leurs apports respectifs transposés à l'organisation :

- Profit pour l'entreprise (Bujutsu),
- Lien entreprise et société (Budo),
- Profit pour la société dans son ensemble (Do)

Durant des années, les arts martiaux n'ont eu d'autre objectif que de développer des techniques à des fins meurtrières. La pratique du Bujutsu, qui comprenait la connaissance des armes, la maîtrise de soi et le développement de la puissance, s'est répandue en raison de son aspect utilitaire. Le Bujutsu fut en fait davantage un apprentissage en vue d'acquérir une méthode efficace destinée à l'élimination d'un adversaire qu'un entraînement des corps au maniement des armes. Le Bujutsu est apparu comme une réaction des guerriers (Bushus) à un univers hostile : le Japon féodal (du 8ème au 19ème siècle), et fut surtout axé sur des méthodes de combat (Wasa) ayant un but utilitaire et destructif. Il intégrait également les aspirations humaines de l'époque, à savoir le règne de l'individu. Le Bujutsu incarnait la base des arts martiaux à l'époque des Samouraï et l'on comprend aisément qu'il fut pratiqué uniquement par des militaires à la recherche de

<sup>252</sup> Jullien F, 1996, Traité de l'efficacité, ibid.

techniques plus efficaces les unes que les autres dans une vision de destruction purement utilitaire, à savoir servir son seigneur et défendre sa vie. Cet aspect transposé à l'entreprise illustre particulièrement la recherche de profit.

Cependant les arts martiaux sont porteurs de visées plus ambitieuses. Tous tendent vers la transformation de l'individu grâce à la recherche constante de sagesse, de l'équilibre, de l'intégration à la société. Cette progression des arts martiaux ne fut possible qu'après une évolution historique.

Pendant l'ère Meiji (du 19ème au 20ème siècle), le Japon a évolué dans un environnement de paix relative ou intermittente. Le Bujutsu s'est alors débarrassé de son aspect instrumental, fonctionnel et stratégique du combat et s'est orienté vers un aspect plus spirituel et moral des conceptions taoïstes. Les techniques de combats développées par le Bujutsu se sont transformées pour devenir des formes rituelles ou «Kata».

Le Budo visait plus à définir une forme de comportement ne cherchant pas à obtenir la destruction de l'adversaire mais bien son contrôle. Cette intégration, sur le plan psychologique, de l'attitude zen dans la préparation du combat avait pour but de former le guerrier, lui donner plus de cohérence, plus d'efficacité dans son action au combat, même si l'exemple le plus significatif du Budo est représenté par un moine bouddhiste exécutant un Kata. Le Budo représente la phase d'intégration des arts martiaux et de l'ouverture de ces derniers vers d'autres formes d'arts traditionnels (ikebana, kabuki..). Cette facette reflète plus particulièrement le lien qui peut exister entre l'entreprise et la société dans son ensemble, l'une bénéficiant de l'apport de l'autre et vice-versa.

Il ne faut cependant pas perdre de vue que le Bujutsu et le Budo n'évoluèrent jamais séparément. Il y eut toujours interaction entre ces deux visions des arts martiaux. L'élément utilitaire défini par le Bujutsu est toujours implicitement contenu dans le Budo. A la version initialement axée sur des techniques destructives, s'ajoute une éthique (Budo) mais également un troisième élément, plus ample et évolutif : une vision d'intégration à l'univers.

Le Do est la phase la plus difficile d'accès. La technique et la prise de conscience de l'aspect spirituel conduisent les pratiquants à s'interroger sur la finalité des arts martiaux. Se rapprochant encore plus des principes taoïstes d'intégration à l'univers, le but ultime est d'atteindre le Do ou «la voie». Le Do aspire à se servir du Bujutsu et du Budo afin d'atteindre une meilleure intégration du corps et de l'esprit, mais aussi une meilleure intégration de l'homme à l'univers. Une telle transformation ne peut se faire que dans un environnement favorable, c'est-à-dire en période de «paix» (Le Do s'est principalement développé après 1945 au Japon ; les Américains ayant interdit la pratique d'arts de combats, les grands maîtres ont transformé un art de guerre en art de vie).

Les arts martiaux évoluent alors vers une discipline de comportement ne s'appliquant pas uniquement à la classe des guerriers ou des militaires. Le travail de socialisation amorcé par le Budo atteint son apogée dans le Do. Les pratiquants des arts martiaux recherchent alors la meilleure façon d'être en phase avec leur environnement. Ceci signifie à la fois choisir la meilleure technique pour répondre à une attaque mais aussi ne pas se dissocier de l'attaque : l'attaque et la défense forment un tout qu'il s'agit d'équilibrer. La recherche de l'universalité a toujours été au centre de l'enseignement des

grands maîtres, qu'il s'agisse de maître Kano ou de O Sensei Moreihi Ueshiba.

Il ne faut pas perdre de vue que cette intégration n'est que travail et recherche permanente sur soi et sur les autres, ce qui explique qu'une personne pratiquant les arts martiaux (à un certain niveau) est perpétuellement à la recherche du Do. Cette dernière phase correspond à une phase de socialisation, intégrant le rôle des arts martiaux dans la recherche d'une éthique et dans l'utilisation des ressources physiques et spirituelles pour transformer une discipline en mode de vie.

Cet axe s'inscrit dans une perspective globale de profit dont bénéficie la société dans son ensemble.

Une stratégie proactive intègre les trois axes qui viennent d'être développés (utilitaire, intégratif et social) et pourrait s'énoncer ainsi : une stratégie proactive comporte trois éléments intrinsèques. En première intention, elle consolide la capacité de survie de l'organisation en vérifiant que les techniques de production de valeur ajoutée sont maîtrisées. En même temps, elle organise la cohésion des acteurs et la cohérence des actions autour de l'atteinte d'objectifs communs clairement identifiés. Enfin elle réalise l'intégration des différents éléments (humains, productifs, techniques, outils) au moyen d'un pilotage cohérent de ces derniers, dans le respect d'une certaine éthique. Enfin, ce type de stratégie se traduit par la maîtrise de concepts centraux en gestion, le temps et l'espace d'intervention, afin de profiter pleinement des occasions offertes par l'environnement mais aussi pour susciter ces dernières.

Le tableau suivant résume, à partir des principaux concepts empruntés aux arts martiaux, les convergences entre une stratégie dite linéaire et une stratégie dite adaptative ainsi que les spécificités de chacune.

**Figure 6.4 : Grille de convergences / spécificités** <sup>253</sup>

---

<sup>253</sup> Adaptée d'après Savall et Zardet, 1995, *Maîtriser les coûts performances cachés*, ibid p. 230

	Convergences	spécificité	
		Stratégie adaptative et/ou linéaire	Stratégie socio-économique et proactive
KY	Nécessité de mobiliser l'énergie des acteurs Positionnement de la définition de l'énergie principalement par rapport à un changement d'état Importance de la rapidité apportée à la mobilisation de l'énergie	Mobilisation de l'énergie en direction de l'environnement externe uniquement Absence de nomenclature des types d'énergies Définition floue et non pragmatique de l'énergie Energie diffuse (non concentrée)	Energie utilisée en interne et en externe Identification de différents types d'énergies Définition d'actes concrets générateurs d'énergie (actes de pilotage) Energie concentrée et spécifique
KOKYU	Importance de la coordination Importance de la synchronisation Importance de l'affectation des ressources	Absence de réseaux structurés véhiculant l'énergie Dichotomie de la stratégie/mise en œuvre Absence de relais interne	Construction de réseaux informationnels Absence de séparation théorie/pratique Irrigation de l'ensemble de l'organisation
MA-AI	Nécessité d'une planification Identification de zones d'influence	Séparation espace/temps Planification rigide Lenteur du temps de réaction	Intégration espace/temps Planification adaptable Anticipation Identification des champs d'interaction

## Conclusion de la seconde partie

Dans la seconde partie de notre thèse, nous avons cherché à définir notre positionnement épistémologique en redéfinissant notamment les positions constructivistes et positivistes. Nous avons conclu que notre approche scientifique, bien que proche du constructivisme, ne représente pas un canon de ce paradigme. Nous nous sommes alors attachés à définir la notion de recherche-intervention et à présenter nos terrains d'expérimentations ainsi que les méthodes qui nous ont guidées dans notre démarche.

Nous avons ensuite présenté un prototype de construction de modèles théoriques alliant données de terrains et métaphores. Nous avons précisé que ce modèle devait être utilisé en intégrant des métaphores sémantiques plutôt que structurelles et avons avancé les éléments de justification qui nous paraissent valider l'utilisation des métaphores en sciences de gestion.

Nous avons ensuite eu recours à des notions spécifiques aux arts martiaux pour nous aider à définir les composantes d'une stratégie proactive, en insistant spécialement sur les notions de Kí, de Kokuy et de Ma-ai.

Nous avons pu ainsi émettre une proposition de définition relative à la stratégie proactive qui nous paraît plus complète que celles formulées jusqu'alors.

Nous souhaitons maintenant, et ce sera l'objet de la troisième partie, développer la phase de mise en œuvre concrète de ce type de stratégie et nous intéresser plus spécialement aux leviers d'action permettant de transformer une stratégie classique en stratégie proactive.



## Troisième partie : Mise en œuvre de la stratégie proactive

La troisième partie de notre thèse portera sur la mise en œuvre concrète d'une stratégie proactive et présentera en particulier les différents outils permettant sa réalisation.

Dans un premier temps, nous nous intéresserons aux principaux axes sous-tendant la mise en œuvre d'une stratégie proactive. Nous analyserons plus particulièrement la qualité du traitement des informations. Nous introduirons ensuite la notion de toilettage socio-économique, puis nous définirons le processus de vigilance stratégique.

Notre attention se mobilisera alors sur les outils de mise en œuvre de la proactivité, en s'arrêtant sur les notions d'intégration et de pilotage stratégique. Nous aborderons ensuite le clivage interne-externe de l'organisation en relevant l'importance des interfaces. Nous définirons enfin ce que recouvre le mode de management et nous en identifierons les particularités de nature à promouvoir une stratégie proactive.

Enfin, dans un dernier chapitre, nous tracerons les perspectives d'évolution de la notion de proactivité .

Nous étudierons en particulier les frontières de l'entreprise en repérant la perméabilité des liaisons entre l'environnement interne et l'environnement externe.

Nous proposerons ensuite une nouvelle lecture de la notion de stratégie en nous appuyant principalement sur la vision chinoise du terme, telle qu'elle a été appréhendée en première partie. Enfin, nous examinerons la façon dont une entreprise peut influencer sur

son environnement, en vue de créer des conditions structurelles qui lui soient favorables.

Le schéma suivant résume l'approche utilisée dans la construction de cette partie de la thèse :



Figure 7.1. : Articulation de la troisième partie

## Chapitre 7. Les grands axes de la mise en œuvre de la stratégie proactive

Dans ce chapitre, nous chercherons à déterminer les grands axes de la mise en œuvre d'une stratégie proactive, autour de trois points d'appui :

- le traitement des informations dans les entreprises, avec un éclairage particulier sur la

---

en vertu de la loi du droit d'auteur.

rapidité conditionnant la qualité du traitement, et la cohérence des données collectées par l'organisation, ainsi que les filtres sélectionnant les informations pertinentes ;

- la notion de toilettage organisationnel, avec la prise en compte de la gestion de la création de potentiel au sein des organisations et le recensement des comportements organisationnels en termes de maîtrise des investissements immatériels ;
- la cohérence des actions stratégiques, intégrant plusieurs phases : les liaisons entre l'analyse stratégique externe et l'analyse stratégique interne, la notion de vigilance stratégique, le développement d'une synergie entre les différentes actions stratégiques.

## 7.1. Traitement des informations

Notre propos actuel est de montrer à partir de quelle alchimie une information se transforme en indicateur.

Une information se définit comme un stimulus que reçoit l'entreprise, quelle qu'en soit l'origine, extérieure ou interne à l'organisation. Le stimulus peut engendrer ou non une action suivant son degré de pertinence et son niveau d'adéquation aux besoins de l'entreprise. Selon Martinet et Marti<sup>254</sup> (1995), la valeur d'une information s'exprime de la façon suivante :

$$\text{Valeur de l'information} = \frac{\text{Importance stratégique de l'information} \times \text{Pertinence de l'information} \times \text{Qualité de l'analyse} \times \text{Rapidité de l'analyse}}{\text{Effort-back} \times \text{Sécurité}}$$

Figure 7.2. : valeur de l'information

Un indicateur sera compris comme une information, traitée, structurée et guidée à l'intérieur de l'entreprise de manière à provoquer le passage à l'action. Différents types d'indicateurs existent : les uns à visée de court terme, qui vont permettre de vérifier l'adéquation des actions mises en œuvre à la stratégie, les seconds qui, dans une perspective de plus long terme, vont servir à anticiper les changements futurs. Par comparaison à une information, un indicateur est précis (collecté dans un but), apporte une information spécifique (adaptée à un besoin), incite et oriente la prise de décision. Un indicateur est donc un moteur de passage à l'acte et, à ce titre, présente une valeur plus élevée que l'information brute.

### 7.1.1. Rapidité et qualité de traitement des informations

Nous insisterons principalement sur la qualité de traitement des informations car nous

<sup>254</sup> Martinet B. et Marti Y-M., 1995, L'intelligence économique, Les éditions d'Organisation, Paris

pensons que c'est précisément lors de cette phase d'exploitation qu'une information se transmute en indicateur.

Il nous semble important de différencier deux stades :

- La rapidité de traitement
- La qualité de traitement

Il se produit régulièrement que la valeur des informations ou des indicateurs se trouve amoindrie lorsque le système de diffusion est mal structuré.

La rapidité de circulation des indicateurs et des informations est essentielle afin de garantir la fraîcheur de l'information ainsi qu'un passage à l'acte sans distorsion temporelle.

Cependant il est aisé de constater que cette vitesse est fréquemment ralentie par manque d'une méthode correctement adaptée à la transmission.

**« La circulation des documents entre les différents services est trop longue : de quelques semaines à quelques mois » (Entité A - Encadrement)**

La diffusion des informations entre les différents services ainsi qu'entre les niveaux hiérarchiques laisse souvent à désirer.

**« Le service commercial n'est jamais informé des pannes par le service production. Quand on gère des stocks en flux tendus, c'est très embêtant » (Entité B - Personnel De Base) « La communication verticale fonctionne mais jusqu'à un certain niveau. Les relais avec le petit encadrement ne fonctionnent pas, ce qui oblige certains responsables à se mobiliser pour transmettre les informations directement au personnel de production » (Groupe - Direction)**

Le renforcement de la communication-coordination-concertation peut être favorisé par la mise en place de dispositifs adaptés. Ces derniers doivent être conçus de façon à structurer le flux des informations et à s'assurer que ces dernières irriguent bien l'ensemble de l'organisation dans ses moindres recoins. La première étape consiste à définir les besoins de chaque service en la matière, pour susciter l'anticipation des problèmes et dégager les éléments substantiels qui vont pousser les acteurs à agir.

A ce titre, la mise en place de tableaux de bord de pilotage a pour objectif de remplir plusieurs rôles fondamentaux. Le tableau de bord de pilotage stratégique est un «outil composé d'indicateurs qualitatifs, quantitatifs et financiers permettant une communication-coordination-concertation efficace entre les membres de l'encadrement pour réaliser des actes décisifs, autrement dit pour surveiller tant l'activité opérationnelle ou courante que l'action stratégique (fonction de vigilance) et pour prendre des micro ou des macro-décisions (fonction de pilotage vital).<sup>255</sup> «

Le tableau de bord est un instrument capital dont la fonction est :

- De donner une vision synthétique des indicateurs de stratégie interne et externe,
- De produire une synthèse d'indicateurs de résultat immédiat et de création de

<sup>255</sup> Savall H. et Zardet V, 1995, Ingénierie stratégique du roseau, ibid., p 505

potentiel ;

- D'accroître la rapidité et la qualité de la prise de décision.

Il permet de resserrer les liens horizontaux et verticaux au sein de l'entreprise grâce à la constitution d'une architecture de tableaux de bord de pilotage, de stimuler et d'améliorer le traitement des informations. En effet, sa structure est à concevoir à partir du vécu de chaque acteur. La recherche des indicateurs pertinents, la construction physique des bases de données sont à effectuer par l'encadrement. Chaque tableau de bord est unique, puisque dédié à une fonction particulière. Il évite en outre l'encombrement des canaux d'information, ce qui aurait pour effet de ralentir les prises de décision. Un autre de ses avantages est de limiter les coûts d'entrée en terme de temps pour les décideurs, chaque information étant positionnée à la place qui lui revient.

Le tableau de bord de pilotage est un outil qui permet de structurer les informations en indicateurs. Cependant, il est indispensable de veiller à la cohérence de ces indicateurs entre eux, notamment lorsqu'il s'avère nécessaire d'opérer des choix dans le processus de prise de décision.

### 7.1.2. Cohérence d'un ensemble de données

L'ensemble des données et des informations collectées sert de support à la prise de décisions stratégiques en vue d'atteindre les buts fixés, dans une démarche construite, harmonisée et coordonnée, afin d'éviter une incohérence entre les actions, qui se révélerait préjudiciable à la stratégie globale.

Le processus de décision comporte différents éléments, à savoir :

- l'identification de l'information,
- le diagnostic de la situation,
- la recherche des scénarii possibles,
- la décision, choix parmi plusieurs alternatives,
- l'information de la prise de décision et l'explication de cette prise de décision,
- les conseils pour la mise en œuvre.

Le manque de méthode d'analyse et de structuration des idées stratégiques, qui devrait pourtant sous-tendre les décisions stratégiques, a pour conséquence des failles dans l'imbrication des liaisons entre les actions stratégiques.

Il n'est pas d'usage, dans les entreprises, d'établir des liens solides entre les différents services, les différents groupes de travail. L'éventail des scénarii proposés n'offre pas le niveau de qualité suprême qui pourrait être obtenu dans la prise de décision, en raison d'un manque de communication et d'échange entre les différents acteurs.

**« A titre d'exemple, il est fréquent qu'un groupe de travail ne prévienne pas les autres de l'avancée de ses travaux. « Entité A - Encadrement**

Ce manque de coordination, constaté dès l'origine, se retrouve dans l'exécution et le suivi de la décision. Les informations collectées, traitées et parfois dirigées pourtant vers le

destinataire correct ne sont pas toujours utilisées à bon escient.

**« On fait un inventaire tous les mois, cela me prend deux jours. On le rend au service Achats mais ils ne s'en servent pas » Groupe - Encadrement**

D'une manière générale, les groupes de projet font ressortir les difficultés de fonctionnement de l'axe «communication-coordination-concertation » verticale et horizontale. D'une part, l'encadrement manque de savoir-faire en matière de relations humaines et joue mal son rôle d'interface entre la hiérarchie et le personnel de base. D'autre part, l'ensemble du personnel dénonce le manque de prise en compte par les supérieurs hiérarchiques des suggestions émises par les agents de terrain, en particulier pour ce qui concerne les problèmes d'équipement.

Sur notre terrain d'expérimentation, l'absence d'un système d'informations structuré et performant, générant les données nécessaires au passage à l'acte, se traduit dans les faits par un coût caché pour l'entreprise évalué à 19 500 € (Entité A).

Ainsi, l'identification des principales sources de dysfonctionnements a mis en évidence deux aspects : un manque de communication et, à l'inverse, une prolifération d'informations incohérentes, à savoir :

- des productions lancées sans tenir compte des spécifications qualité,
- de nombreuses informations contradictoires entre les services planning et qualité,
- un manque de retour d'informations relatives à la qualité,
- des erreurs fréquentes dans les informations internes au service achats.

Les effets négatifs induits portent principalement sur la génération de nombreux surtemps et de non-production.

La cohérence des données recueillies dépend à la fois :

- du degré SIOFHIS, qui «identifie la capacité effective du système d'informations de l'entreprise à stimuler les actions et réactions des acteurs et donc l'utilisation du système d'informations pour la prise de décision »<sup>256</sup> ;
- du niveau de synchronisation qui «identifie le degré effectif de coordination des unités et des acteurs qui composent l'entreprise en «temps réel » c'est-à-dire dans des délais aussi courts que possible permettant une vitesse de réaction suffisante de l'entreprise vis-à-vis de son environnement pertinent »<sup>257</sup> .

Dans le cadre de notre recherche, nous émettons l'idée que la combinaison de ces deux éléments doit entraîner une meilleure anticipation dans la prise de décision.

Zardet<sup>258</sup> (1985) propose la typologie suivante concernant les systèmes d'information :

<sup>256</sup> Savall H. et Zardet V., 1995, Ingénierie stratégique du roseau, ibid. p177

<sup>257</sup> Savall H. et Zardet V., 1995, Ingénierie stratégique du roseau, ibid p.177

<sup>258</sup> Zardet V, 1985, Des systèmes d'informations vivants : étude des conditions d'efficacité à partir d'expérimentations, Revue Sciences de Gestion, Collection Economica et Sociétés, n°6, juin 31p

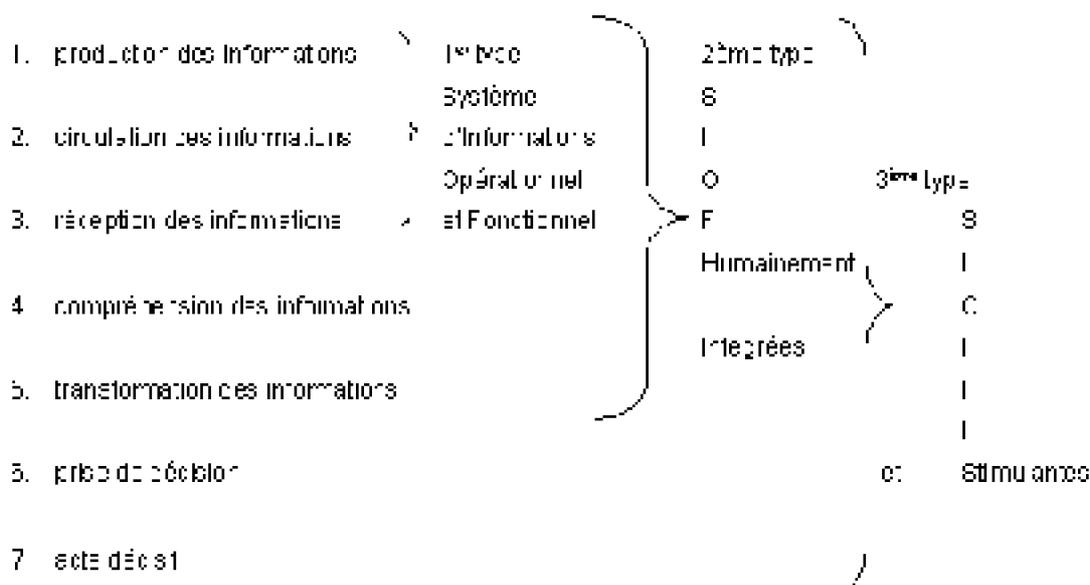


Figure 7.3. : Essai de typologie des systèmes d'informations

Nous soulignerons ici que l'acte décisif génère à son tour un certain nombre d'informations nouvelles qu'il y aura lieu de traiter. Le rôle de la synchronisation est de s'assurer de ce feedback et d'intégrer les décisions prises au niveau de chaque nœud décisionnel de l'entreprise afin de garantir la cohérence des actions mises en œuvre.

### 7.1.3. Mise en place de filtre et sélection des informations pertinentes

Une coordination satisfaisante est tributaire d'un tri adapté des informations pertinentes.

Un système de veille stratégique est à initier, afin d'irriguer toutes les ramifications de l'organisation avec les informations pertinentes, indispensables à son évolution, et en vue de limiter les dysfonctionnements spécifiques aux systèmes d'informations à savoir :

- l'absence d'information critique « Des fois, les tableaux de bord sont mal remplis et je dois descendre dans l'usine pour avoir les bonnes informations afin de les remplir correctement. » (Entité A - Personnel De Base)
- l'absence de pilotage à partir des indicateurs « Il y a un manque de visibilité des informations au niveau de la direction. Le système d'information permet un pilotage uniquement au niveau des chefs d'atelier » (Entité B - Encadrement)
- l'absence de concertation lors de la prise de décision « Les règles et procédures sont décidées sans concertation avec la production sur la faisabilité. Par exemple, on n'a pas de tolérance sur le grammage du saumon alors les ouvriers 'jouent' avec les tranches pour trouver les bonnes et perdent du temps » (Entité A - Encadrement)

Ces constats reflètent bien la nécessité de développer des systèmes de coordination interne à l'entreprise en favorisant des échanges structurés d'informations.

Comme le rappelle Jullien <sup>259</sup> (1996) « toute la stratégie repose donc sur une

entreprise d'information systématique (d'où l'importance attachée à l'espionnage et à ses diverses catégories d'agents, méticuleusement répertoriés) puis d'évaluation : il convient d'estimer jusqu'à ce que, de par la différence de poids en présence, la balance fléchisse brutalement d'un côté.»

Lorsque les prises de décision ont pour principal et unique appui des opinions et des sentiments, plutôt que des faits indéniables ou des indicateurs précis, il est inévitable que les décisions soient remises en cause avec le lot de mécontentement que cela engendre.

Le manque de support écrit de transmission d'informations est source de nombreux dysfonctionnements. Ainsi, les déperditions d'informations, les oublis ou retards dans leur transmission, les bruits de couloir et le manque de fiabilité des informations quicirculent néanmoins affectent l'ensemble du personnel et génèrent des pertes de temps considérables et une confusion généralisée.

Pour éviter ces écueils, la structuration du système d'information est à bâtir autour :

- d'un flux d'informations stabilisé,
- d'un choix pertinent des informations de pilotage.

Dans cette optique, la mise en place de réunions et la diffusion régulière d'indicateurs de suivi répondent à cet impératif d'ajustement étroit du pilotage de l'activité. Chaque niveau hiérarchique est chargé d'opérer la sélection des informations en fonction de leur pertinence, les informations spécifiques à un service étant réservées à ce service, les informations génériques remontant au niveau N+1.

Dès lors que ce système d'information est parfaitement opérationnel, il convient de s'assurer qu'il ne se dégrade pas au fil du temps.

## 7.2. Gestion interne du changement et toilettage organisationnel

---

### 7.2.1. Notion de toilettage organisationnel

Le concept de toilettage peut être défini comme suit : « maintenance ou remise en état de fonctionnement des objets matériels ou immatériels d'une organisation, tels que structures, procédures et comportements, qui subissent des dégradations au fil du temps »<sup>260</sup>

Dans sa thèse, Bernadet<sup>261</sup> (1997) répertorie six formes de dégradations auxquelles le processus de toilettage s'attache à répondre, en limitant l'apparition de dysfonctionnements :

<sup>259</sup> Jullien F, 1996, Traité de l'efficacité , ibid

<sup>260</sup> Savall H. et Zardet V., 1995, Ingénierie Stratégique du Roseau, op.cit p 506

<sup>261</sup> Bernadet A.C., 1997, Contribution des pratiques de toilettage à l'amélioration de la qualité du fonctionnement des organisations, Thèse pour le doctorat ès sciences de gestion, sous la direction de H Savall, Université Lumière Lyon 2 Octobre

- Vieillessement : perte progressive et irréversible des caractéristiques initiales d'un objet physique. « Le matériel est très vétuste. Par exemple, les sauciers ont un mélangeur qui a une contenance de 200 litres, ce qui les oblige à faire la sauce en plusieurs fois pour éviter que cela déborde » (Entité B - Personnel De Base)
- Abandon : absence d'acte décisif, non prise de décision et non-action face à une alternative préférable qui impose un passage à l'acte. « C'est la loi du silence lorsque les paramètres définis ne sont pas respectés. On n'arrivera jamais, dans ce cadre, à affiner les paramètres de maîtrise du processus de production » (Entité A - Encadrement)
- Détérioration : perte des caractéristiques des éléments d'action dans leur production de performance économique ou sociale. « Je dois faire face à d'importants problèmes au niveau du fonctionnement des machines, ce qui entraîne une perte de temps. Il y a un manque de maintenance préventive » (Entité B - Encadrement)
- Inadaptation : inadéquation entre un élément d'action existant et sa finalité. « Personne ne travaille avec les mêmes méthodes. On devrait travailler de la même manière avec la même énergie. Au lieu de cela chacun gère son petit train-train »
- Manque : insuffisance quantitative d'éléments d'actions, qui sont à priori qualitativement adéquats. « Le matériel n'est jamais vérifié car il manque du personnel. » (Entité B - Personnel De Base)
- Accumulation : amoncellement désordonné et non structuré d'objets et d'informations. « Systématiquement, les personnes du service et certaines de l'usine viennent me voir quand elles rencontrent la moindre difficulté car les postes n'ont pas été clairement définis » (Entité A - Encadrement)

La mise en place d'un processus de toilettage permet de prendre en compte les changements structurels qui apparaissent autour et au sein de l'entreprise et d'anticiper ces changements pour améliorer sa performance.

De nombreux auteurs s'accordent sur le fait qu'une évaluation périodique des règles, procédures et méthodes de fonctionnement interne est nécessaire pour maintenir l'adéquation de la structure de l'entreprise avec son environnement.

Lavalette et Niculescu<sup>262</sup> (1999) précisent qu'au cours du temps, l'organisation génère elle-même ses propres contraintes et qu'une « démarche de consolidation » visant à lever ces contraintes est indispensable. A ce titre, ces auteurs différencient :

- Des tâches de résultats : ce sont les tâches qui conditionnent directement ou indirectement la satisfaction des clients finaux ;
- Des tâches de contraintes : ces actions internes ne concernent pas directement les clients et l'environnement socio-économique de l'entreprise mais plutôt «samachinerie»

Lors de notre intervention, chacun a reconnu que certaines tâches d'entretien, de maintenance, de gestion des stocks, de contrôle de la production et de négociation avec

---

<sup>262</sup> Lavalette G et Niculescu M, 1999, Les stratégies de croissances, ibid.

les fournisseurs étaient mal assumées. Le manque de temps, la réalisation du travail dans l'urgence et le manque d'anticipation ont souvent été invoqués comme à l'origine de ces dysfonctionnements. L'ensemble des actions réalisées a visé à réduire les dysfonctionnements, chiffrés à 699 000 € (Entité B) et orientés sur le manque de matériel, son inadaptation et les difficultés de maintenance des machines. Ces dysfonctionnements se lisaient principalement dans les domaines suivants :

- pertes de matières premières,
- interruptions de production,
- manutentions inutiles,
- perte de temps passé à rechercher du matériel.

Certains groupes de travail ont ainsi beaucoup travaillé sur les pannes et leur dispositif de régulation. Des réponses immédiates et visibles ont pu être apportées, par exemple : le remplacement de certaines machines (tunnel de surgélation), l'inventaire des pannes de machines ou de matériel, la quasi-disparition des dysfonctionnements liés aux nuisances (fumée) et témoignent du travail effectué.

Cependant, les dysfonctionnements inhérents au manque de formalisation et de respect des règles et des procédures, ainsi qu'au manque de gestion des priorités et des stocks, thèmes rarement abordés, ont été peu travaillés lors des groupes de projet et groupes de travail. Or leur impact sur le résultat immédiat est patent.

Par ailleurs une prise de conscience collective est apparue sur l'avantage de disposer de règles du jeu communes à l'ensemble de l'entreprise. En première instance, l'accent a été mis sur l'hygiène et la sécurité, mais la volonté d'instaurer des procédures identiques en termes de rangement, de méthodes communes de gestion et d'animation se fait jour progressivement.

Parallèlement aux actions entreprises pour toiletter l'organisation, des initiatives doivent être lancées pour gérer et développer la création de potentiel au sein de l'entreprise. Le fait que le devenir de l'organisation se construit en même temps que son bon fonctionnement présent n'a pas encore été intégré par l'ensemble des acteurs.

### **7.2.2. Gestion de la création de potentiel**

La création de potentiel concerne «les actions qui auront des effets positifs différés sur les résultats des exercices suivants. Elle se compose d'investissements matériels et surtout d'investissements immatériels »<sup>263</sup>.

Les diagnostics dénotent un manque flagrant de gestion de la création de potentiel, portant principalement sur :

- Une absence de la gestion des compétences « Il y a des compétences disponibles, mais on ne les utilise pas, soit parce que les gens ne sont pas motivés, soit parce qu'ils ont peur d'être mal vus par leurs collègues s'ils font des choses pour nous »

<sup>263</sup> Savall H. et Zardet V, 1995., Ingénierie stratégique du roseau, ibid. p. 496

(Entité B - Encadrement)

- Une absence de gestion du programme de formation « Des formations ont été programmées pendant la saison et on n'a pas pu y aller car elles tombaient au mauvais moment » (Entité A - Personnel De Base)
- Une absence de documents formalisés permettant le transfert des connaissances à travers les générations « On a beaucoup appris sur le tas en regardant travailler les autres. On n'a aucune connaissance de base et les anciens sont en train de souffrir à cause de l'évolution des postes. » (Entité B - Personnel De Base)
- Une absence d'investissements stratégiques « On donne plus au marché qu'on ne devrait en termes de remises, mais la fonction commerciale a subi de grands traumatismes. Cela fait plusieurs années qu'on a désinvesti en commercial » (Groupe - Direction)

De plus, l'absence de formalisation des tâches inhérentes à chaque poste de travail, et le manque de formation théorique sont unanimement relevés. Les agents sont conscients que ces lacunes nuisent à la qualité de l'accueil des saisonniers et des nouveaux personnels embauchés et rendent difficile le remplacement au piedlevé du personnel absent. L'encadrement et le personnel s'accordent sur les difficultés liées au décalage entre le suivi des formations techniques d'hygiène et de sécurité et leur mise en pratique. En outre, la programmation et la communication concernant les séances de formation ont fait l'objet de remises en cause par l'ensemble du personnel.

Ces dysfonctionnements engendrent des coûts cachés à hauteur de 63 400 € (Entité A).

Le contenu du projet a consisté en la mise en place d'un schéma dynamique permettant de tracer les évolutions potentielles et les perspectives de développement des acteurs.

**L'identification des besoins** en formation a permis de commencer à **structurer** un plan de formation intégrée, adapté aux attentes des opérateurs et au développement des compétences de chacun. La mise en place d'un **programme de formation** de grande envergure est le signe de l'intérêt porté par l'entité à la remise en adéquation des compétences des salariés avec l'emploi occupé. Ce plan de formation intégrée a été renforcé par le développement de dispositifs de communication-coordination-concertation au niveau des activités de production ayant pour mission de **rapprocher les différents niveaux hiérarchiques**.

Dans le même temps, une politique de maîtrise des investissements immatériels a été dessinée pour consolider la création de potentiel.

### 7.2.3. Vers une maîtrise des investissements immatériels

Les investissements immatériels s'inscrivent dans la catégorie des immobilisations incorporelles. Pour Savall et Zardet (1995) «une immobilisation incorporelle doit agréger deux des quatre critères habituellement retenus pour entrer dans cette classification : permanence des effets et durabilité. Cela signifie qu'une action ou un ensemble d'actions

réalisées par une entreprise peut être qualifiée d'investissement immatériel ou incorporel, à condition que ces actions soient durables, soutenues et échelonnées dans le temps et qu'elles génèrent ainsi des effets relativement solides et non éphémères et volatiles. »<sup>264</sup>

Pour certains auteurs (Bienaymé<sup>265</sup> (1980) ou Crozier<sup>266</sup> (1989)), l'investissement immatériel joue un rôle majeur dans le développement de l'organisation en stimulant principalement la capacité des hommes à évoluer et à acquérir de nouvelles compétences.

Pour Midler<sup>267</sup> (1993), les investissements immatériels sont aussi nécessaires afin d'anticiper les passages à l'acte notamment en ce qui concerne les compétences techniques et les processus de simulation (construction de scénarii). Or nous constatons que la gestion de ces investissements est souvent le chaînon manquant dans les entreprises, alors qu'ils devraient être considérés comme partie prenante de leur processus de développement.

Ceci est particulièrement vérifié en ce qui concerne<sup>268</sup> :

- La gestion des compétences : « Quand une personne est absente à l'entité 'produits surgelés', on vient nous chercher. D'un jour à l'autre, on déplace les gens sans les former ni les informer. » ( Entité A - Encadrement)
- La gestion de la formation : « On n'a jamais eu de formation, on apprend sur le tas. On nous met à un poste et c'est débrouille-toi. » (Entité A - Personnel De Base)

Ainsi, le diagnostic a révélé un manque de formation des opérateurs à la topo-maintenance pour ce qui concerne le matériel et les machines de production. Cette insuffisance se traduit par de nombreuses sollicitations auprès des agents de maintenance, limitant de ce fait leur capacité d'action préventive, et implique denombreux temps de non-production et d'attente du fait de l'incapacité des opérateurs à réguler eux-mêmes les petites pannes.

L'absence de formalisation de la gestion des investissements immatériels (consignes de travail, check-lists, aides mémoires, plan de formation intégrée) représente un coût pour l'entreprise, qui a pu être évalué à 23 800 € (Entité B)

D'autre part, l'absence de réflexes de calculs économiques et d'investissement immatériel de perfectionnement liés au caractère insuffisamment stimulant du système

---

<sup>264</sup> Savall H. et Zardet V., 1995, Ingénierie stratégique du roseau, ibid. p. 58

<sup>265</sup> Bienaymé A., 1980, Stratégie de l'entreprise compétitive, Masson, 170 p.

<sup>266</sup> Crozier M., 1989, L'entreprise à l'écoute. Apprendre le management post-industriel, InterEditions, 217 p.

<sup>267</sup> Midler C., 1993, L'auto qui n'existait pas. Management des projets et transformation de l'entreprise, Préface de R.H. Lévy, InterEditions, 215 P.

<sup>268</sup> Voir plus particulièrement Bonnet M , 1996, Méthode d'évaluation des investissements immatériels. Cas d'expérimentations socio-économiques, IIIème congrès Mondial de l'IFSAM, Groupe Ecole Supérieure de Commerce de Paris, 21 p.

d'informations a induit un coût de 708 400 € (Entité B).

Les actions retenues dans la mise en œuvre du projet ont été articulées, à la fois autour du renforcement de la gestion des compétences et du développement d'un plan de formation structuré et cohérent, avec une insistance particulière sur la formalisation des indicateurs de pilotage des investissements immatériels.

Cependant, la prise en compte de la rentabilité des investissements, matériels ou immatériels, reste encore embryonnaire dans la mise au point des solutions apportées à la réduction des dysfonctionnements. La maîtrise d'un autocontrôle de gestion et l'acquisition des réflexes, tels que l'utilisation systématique de balances économiques, par chaque responsable au sein de sa zone d'intervention aurait pour résultat un pilotage plus fin de ces investissements.

L'ensemble des éléments qui viennent d'être présentés sont issus principalement d'une analyse interne de l'entreprise. L'un des fondements de la mise en place d'une stratégie proactive étant l'articulation entre les données internes et les données externes, nous allons maintenant nous tourner en direction de ces dernières, tout en gardant présent à l'esprit que leur traitement doit être synchronisé à celui des données internes.

### **7.3. Cohérence des actions stratégiques**

---

L'importance de la synchronisation entre l'analyse interne de l'organisation et l'analyse externe fera l'objet de cette section, ce qui nous conduira également à développer le concept de vigilance et à définir la notion de synergie des actions stratégiques.

#### **7.3.1. Analyse interne et externe**

Il existe souvent un écart entre les stratégies affichées des entreprises et celles réellement activées, ce qui se traduit par un manque de proactivité.

La présentation suivante met en évidence le décalage, entre, d'une part, la stratégie affichée par l'entreprise où nous sommes intervenus. et, d'autre part, les actions concrètement mises en œuvre.

**Figure 7.4. : Stratégies affichées et stratégies mises en œuvre**

## Vers la notion de stratégie proactive : éléments de définition et de mise en œuvre

Stratégies affichées	Actions concrètes
Qualité des produits	« On n'a pas assez de temps pour faire le contrôle qualité. On court beaucoup mais on n'a aucun contrôle sur la matière première » Entité A - Personnel De Base
<i>Qualité des process</i>	« On répète que les machines ne sont pas adaptées. On en est encore à enlever les arêtes à la pince à épiler. On a du poisson de très bonne qualité mais il finit en bouillie. » Entité A - Personnel De Base
Qualité des hommes	L'augmentation du niveau d'exigence doit se traduire pour tous par la capacité à fournir des documents écrits et structurés et ne plus se contenter de vagues promesses orales. Les personnes qui se sont investies pour redresser l'activité de l'entreprise acceptent encore des comportements peu professionnels de la part de certains et font preuve d'un taux de gentillesse particulièrement élevé.
Maîtrise de la gestion des stocks	On a trop de sortes de produits, de modèles différents de poissons donc on ne peut pas tout avoir en stock (Entité A - Personnel De Base)
Développement d'une politique par rapport au Grands Groupes	Nous ne sommes pas au courant du cahier des charges, on ne sait rien car les chefs ne nous mettent pas au courant. (Entité A - Personnel De Base)
Orientation client	L'entreprise n'est toujours pas tournée vers le client, on en parle très peu. On commence à peine à parler de la qualité des produits. (Entité A - Encadrement)
Maîtrise des délais de livraisons des commandes	On a beaucoup de demandes clients, mais on n'arrive pas à honorer les commandes car la production ne peut pas suivre. Je passe mon temps entre le chef de production et les clients pour les satisfaire au mieux (Entité B - Personnel De Base)

Même lorsque des outils existent en interne, il y a toujours un risque de décalage entre la stratégie affichée et celle réellement mise en œuvre.

C'est tout l'intérêt de procéder à la mise en place d'un dispositif articulé, avec les différents outils (PASINTEX, PAP, CAPN) en veillant à ce qu'ils énoncent clairement et de manière mesurable les résultats attendus en termes de produits, de marchés, de technologie, de potentiel humain et de ressources (développement, économies,

en vertu de la loi du droit d'auteur.

financement).

La formulation des résultats à atteindre est à entourer d'une attention particulière. L'intitulé des actions doit être introduit par un **verbe**, afin de fixer dans les esprits qu'il ne s'agit pas de **souhait** ou de **déclaration d'intention** mais bien d'opérations concrètes à réaliser.

Ce décalage entre stratégie affichée et la stratégie mise en œuvre est certainement à imputer à un manque de prise en compte des contraintes/ressources internes lors de la définition de la stratégie. Cela est particulièrement révélé par :

- une absence de connaissance des procédures et règles internes : « Je me suis rendu compte que les dates limites de consommation ne sont pas respectées car elles démarrent à la fumaison quel que soit le temps que le produit reste en stabilisation. » Entité A - Encadrement
- une absence de communication interne « On fait remarquer aux personnels qu'ils ne respectent pas un cahier des charges. Ils ne le connaissent pas toujours car il y en a beaucoup » Entité A - Personnel De Base
- une mauvaise répartition des tâches « Les tâches au niveau de l'administration des ventes ne sont pas encore assez bien réparties » Entité A - Encadrement

Ces manques pourraient être évités en combinant au processus de toilettage, tel que nous l'avons défini plus haut, un processus de vigilance stratégique intégrant des informations en interne et générateur d'énergie de passage à l'acte et d'équilibration par rapport aux changements environnementaux.

### 7.3.2. Définition de la notion de vigilance /veille

La notion de vigilance stratégique se définit comme suit <sup>269</sup> : « surveillance aiguë particulièrement de l'environnement interne et externe de l'organisation, pour en extraire des informations utiles au pilotage stratégique et opérationnel. Ce terme plus actif est préféré par la théorie socio-économique des organisations à celui de veille <sup>270</sup> ».

Cette vigilance a pour fonction d'intégrer des informations et de limiter les champs de distorsions entre les décisions prises et celles mises en œuvre. Elle joue en outre le rôle de filtre en guidant les informations et en veillant plus particulièrement :

- à la cohérence des actions entre elles « Les cahiers des charges 'clients produits finis' ne sont pas en phase avec les cahiers des charges achats, comme par exemple pour les tâches de sang. » Entité A - Encadrement
- à la collecte d'éléments indispensables à l'analyse « Au laboratoire, nous n'avons plus le temps de faire des statistiques qualité pour informer la direction sur les blocages des lots ou sur les pics de non conformité » (Entité A - Encadrement)

<sup>269</sup> Savall H. et Zardet V., 1995, Ingénierie stratégique du réseau, ibid. p. 506

<sup>270</sup> La veille étant quant à elle assimilée à une simple collecte d'information qui ne pousse pas au passage à l'acte

- à la prise en compte de l'impact des changements techniques « Avant on recevait des poissons en plaques carrées homogènes. Maintenant on reçoit des plaques de différentes formes ce qui nous oblige à constamment changer les réglages » (Entité B - Personnel De Base)
- au suivi et au pilotage de la clientèle « Quand on pose une question, on n'a jamais la réponse dans les délais, ce qui nous empêche de répondre aux clients » (Entité B - Personnel De Base)
- au développement d'outils efficaces de simulation « Nous sommes incapables de répondre à un appel d'offre parce que nous ne faisons pas d'étude de faisabilité. A titre d'exemple, nous nous sommes rendus compte le jour du lancement d'un produit qu'on ne pouvait pas le faire.» ( Groupe - Encadrement).

Comme toute action de pilotage stratégique, la fonction de vigilance tend à disparaître lorsque ses points d'ancrage ne sont pas maîtrisés.

Il s'agit en particulier :

- d'une gestion du temps chaotique ne permettant pas un suivi régulier,
- d'une absence d'indicateurs précis,
- d'un manque de pilotage et de suivi des décisions prises.

La notion de vigilance stratégique repose sur un certain nombre de piliers, qui sont :

- la connaissance de sa propre technique, premier pas sur la voie de la stratégie.
- l'adaptation à l'environnement, par le biais d'une tactique conduisant à un résultat positif. (la collecte d'informations et leur classification afin de comprendre comment réagit l'environnement de l'entreprise pour pouvoir l'influencer.)
- la nécessité de prendre non seulement la bonne décision, mais encore au bon moment et de savoir l'appliquer.
- la connaissance de la tactique adverse, par l'identification des principaux avantages et des principales faiblesses de ses adversaires.
- l'effet d'apprentissage : une entreprise qui ne sait pas évoluer et ne sait pas tirer parti de ses réussites mais aussi de ses échecs stagne et n'est plus compétitive.

La combinaison de ces éléments, intégrant à la fois une vision interne et externe de l'entreprise, esquisse la matrice (arrangement ordonné d'un ensemble d'éléments) au sein de laquelle l'entreprise dispose de toutes les options pour développer une stratégie adaptée à ses attentes.

### 7.3.3. Synergie entre les actions stratégiques

La rencontre de l'énergie interne et de l'énergie externe pour trouver «un sentier de croissance» favorable à l'entreprise ne peut se réaliser que si tous les éléments cités plus haut sont présents en même temps.

Rappelons que pour Clauzewitz<sup>271</sup> (1955) les principes suprêmes de la stratégie et

de la tactique sont donc :

- la réunion des forces dans l'espace, c'est-à-dire la concentration des forces (aucune séparation des forces armées) ;
- la réunion des forces dans le temps, c'est-à-dire l'utilisation simultanée et non pas échelonnée des forces en vue d'une seule collision ;
- l'économie des forces, c'est-à-dire la coopération des forces afin qu'aucune ne reste inactive.

Lorsque ces trois conditions sont réunies, nous pouvons parler de synergie, chacune des actions stratégiques venant renforcer la portée et l'effet des autres.

Selon nous, une véritable stratégie proactive ne peut être mise en place qu'en s'appuyant sur cette synergie, qui fait intervenir plusieurs axes, se situant :

- au niveau strictement opérationnel « Quand on remplit tous nos bacs et qu'on n'en a plus, on met le poisson dans n'importe quoi. Les personnes de l'emballage sont obligées de reprendre les poissons et de les mettre dans les bons bacs avant de les peser. » (Entité A - Personnel De Base)
- au niveau strictement tactique « La procédure béchamel a été faite en vitesse pour le contrôle, mais cela ne correspond pas à ce qui peut être fait sur le terrain » (Entité B - Personnel De Base)
- au niveau strictement politique « On constate de plus en plus d'écarts dans la qualité des matières premières par rapport au cahier des charges, ce qui entraîne d'importants problèmes au niveau de la fabrication » (Entité B - Encadrement)
- au niveau strictement stratégique « Les conditions de travail sont extrêmement mauvaises en termes d'hygiène et de sécurité. Cela n'a jamais été la préoccupation de quelqu'un. » (Groupe - Direction).

Il est naturel que chaque niveau ait des répercussions sur l'autre, une action opérationnelle pouvant produire des effets néfastes sur le niveau stratégique et vice-versa.

La stimulation de la synergie entre les différentes actions peut être obtenue notamment :

- en précisant et adaptant les règles et les procédures,
- en harmonisant ces dernières afin qu'elles soient respectées,
- en développant des réflexes de gestion et de sélection des priorités,
- en informant sur la stratégie choisie et en liant cette dernière à des passages à l'acte concrets (stimulation de la visibilité).

La proactivité résulterait alors d'une synergie entre les composantes d'une stratégie et viserait à s'assurer de la cohérence de cette stratégie avec les actions mises en œuvre.

---

<sup>271</sup> Clauzewitz, 1955, L'art de la Guerre, Minuit, Paris

Le recensement des composantes entrant dans une stratégie proactive et la déclinaison des différents éléments à articuler entre eux pour générer une stratégie performante ont été traités dans ce chapitre. Le graphique suivant résume les différentes notions qu'il faudra combiner pour atteindre une stratégie proactive, assurant le développement et la pérennité d'une organisation.

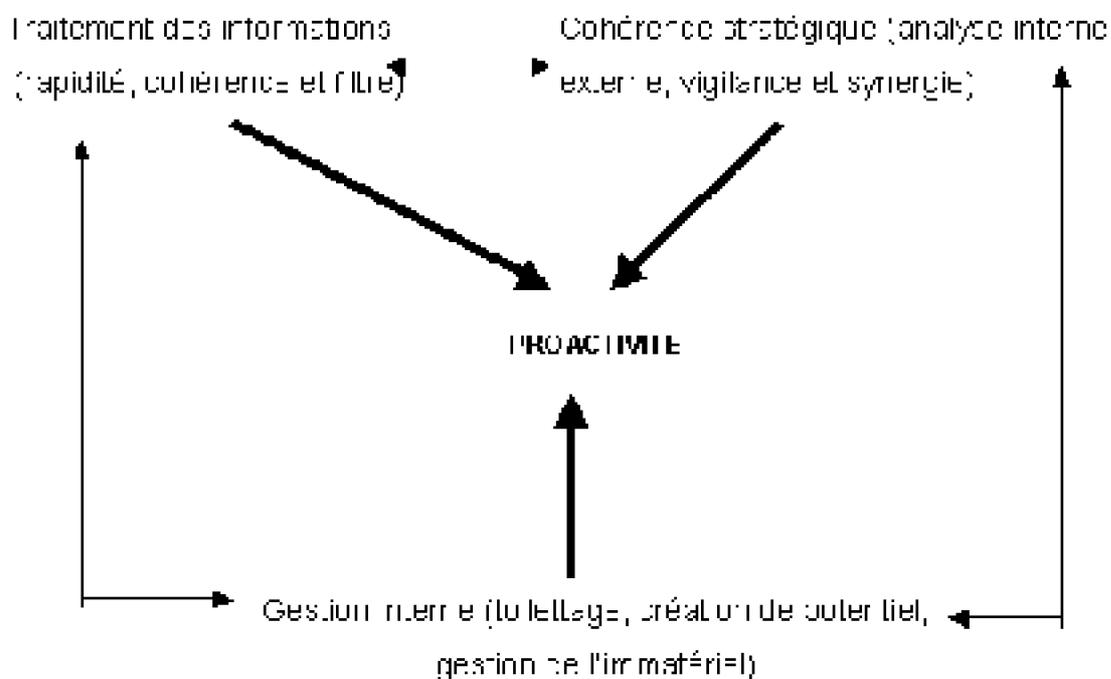


Figure 7.5. : *Eléments composant la proactivité*

Nous allons maintenant pouvoir nous tourner vers la mise en œuvre concrète de la notion de proactivité dans le prochain chapitre.

## **Chapitre 8. Les outils de la mise en œuvre : intégration stratégique et pilotage/organisation interne-externe/mode de management**

Ce chapitre sera consacré aux outils de la mise en œuvre stratégique déployés en vue d'assurer un niveau significatif de proactivité.

Selon nous, trois éléments principaux constituent la pierre angulaire d'une stratégie proactive :

- L'intégration stratégique,
- L'organisation interne/externe,
- Le mode de management

La proactivité est directement corrélée à la cohérence respective de chacun des axes ainsi qu'à la qualité des liaisons qui les animent. La fonction de pilotage des interfaces est donc à assortir d'un contrôle et d'un suivi rigoureux.

L'intégration stratégique et la notion de pilotage feront l'objet d'un premier développement, avec une attention particulière dirigée sur les liaisons entre l'intégration stratégique, les facteurs de production et les différentes techniques dont l'organisation possède la maîtrise. La structuration de l'action stratégique sera ensuite abordée sous l'angle de l'anticipation, de la cohésion et du suivi qu'elle implique, suivie de la présentation des outils validant cette structuration.

Un second volet portera sur l'intrication des liaisons présentes entre l'organisation interne et l'organisation externe de l'entreprise. Le déroulement du processus d'identification et d'affectation des ressources y sera établi, et un éclairage ciblé sur une approche systémique de l'organisation nous permettra d'explicitier les interactions entre l'environnement interne et l'environnement externe. Nous nous intéresserons enfin au système de coordination capable d'initier un pilotage plus fin de l'organisation et d'anticiper toutes sortes de changements.

Nous pourrions alors nous pencher sur le mode de management, que nous nous emploierions à définir et dont nous essayerions de mesurer l'impact sur la proactivité, en détaillant spécifiquement les notions de délégation et de prise en charge. Enfin nous ferons un point sur l'implication de chaque acteur et sur l'énergie de changement qu'il détient personnellement.

### 8.1. Intégration stratégique et pilotage

---

La notion d'intégration stratégique respecte un fil directeur qui s'assure que les actions mises en œuvre sont cohérentes avec la stratégie choisie par l'organisation, avec une déclinaison tout à la fois verticale, horizontale et transversale. En effet, pour atteindre une certaine synergie, les actions stratégiques doivent être orientées dans le même sens, même si elles sont activées dans des services distincts.

Cette notion est directement liée au concept de pilotage stratégique «qui intègre la mise en œuvre et l'application de la stratégie décidée par les dirigeants ainsi que l'évaluation des écarts entre résultats obtenus et objectifs fixés, dans une démarche heuristique, c'est-à-dire de « tâtonnement intelligent ». »<sup>272</sup>

Savall et Zardet<sup>273</sup> (1995) définissent ainsi les composantes du pilotage

---

<sup>272</sup> Savall H. et Zardet V., 1995, Ingénierie stratégique du roseau, ibid. p. 502

<sup>273</sup> Savall H. et Zardet V., 1995, Ingénierie stratégique du roseau, ibid. p 395

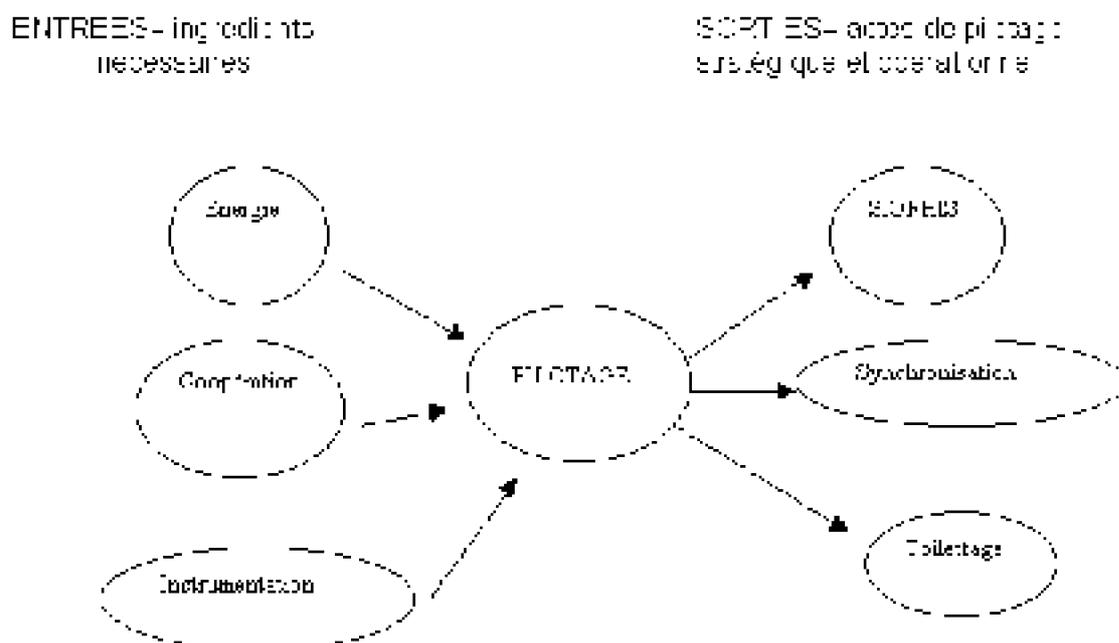


Figure 8.1. : La fonction vitale de pilotage

Le but de cette section sera donc de souligner les écueils majeurs relevés en termes de pilotage et d'intégration et de proposer des solutions visant à pallier ces problèmes.

### 8.1.1. Intégration stratégie/facteurs de production et techniques

Nous pensons que l'intégration stratégique s'obtient, en fait, à partir de l'intégration concomitante de différents facteurs, significatifs d'une stratégie proactive.

Ces différents facteurs sont :

- La stratégie elle-même,
- Les facteurs de production,
- Les techniques propres à l'entreprise.

Les facteurs de production comprennent ici tant les facteurs matériels (machines) que les facteurs immatériels (compétences humaines), la technique correspondant pour sa part, aux outils (de management dans notre cas) que l'entreprise maîtrise. C'est précisément l'étroite cohérence entre ces trois éléments qui assure la réussite de l'intégration et la qualité du pilotage stratégique.

Or nous constatons dans les faits, que l'intégration stratégique (analyse du potentiel, formalisation des objectifs, identification et démultiplication des actions) souffre généralement d'un manque de cohérence et de formalisation.

Cette défaillance entraîne un décalage entre les objectifs à atteindre (stratégie), les capacités à atteindre cet objectif (facteurs de production), et le pilotage du suivi des actions permettant d'atteindre cet objectif (techniques).

Les domaines concernés sont principalement :

- Des actions en recherche et développement « Il n'y a pas de cuisine expérimentale sur l'entité 'frais et fumé' et il faut aller à l'entité 'produits surgelés » (Entité A - Encadrement)
- Des facteurs de productions non adaptés à la stratégie « Lors des changements sur les lignes, on perd beaucoup de temps. On arrive à perdre trois heures en une journée avec quatre changements pour une machine » ; (Entité A - Encadrement)
- L'absence de maîtrise du process de production « On ne peut pas maîtriser la qualité de nos produits alors qu'on ne maîtrise pas notre processus de fabrication. » (Entité A - Encadrement)
- L'absence de maîtrise d'une méthode d'analyse des problèmes « Des problèmes simples sont mal appréhendés car on ne maîtrise pas suffisamment nos équipements, leur pilotage et les contrôles pour affiner les réglages et améliorer le rendement ». (Entité A - Encadrement)
- Un agencement incohérent des facteurs de production « On n'adapte pas l'agencement de l'usine à l'arrivée des nouvelles technologies. On a de moins en moins de place et les lignes s'enchevêtrent les unes les autres ». (Groupe - Encadrement)

Dans le cadre du diagnostic, nous avons pu identifier les effets du manque de cohérence entre les trois éléments constitutifs de l'intégration stratégique cités plus haut :

- L'éparpillement et le mauvais agencement des locaux engendrant de nombreuses pertes de temps, en raison de fréquents déplacements au sein de l'usine, notamment entre la cuisine et le local de matériel, et par des transports de matériel et de matières sur de longues distances ;
- L'insuffisance et l'inadaptation du matériel de production et de manutention, avec en particulier des gaspillages de matières liés aux arrêts de machines de production ainsi que des surtemps de retraitement des défauts de fabrication et de recherche de matériel ;
- L'exiguïté et le manque de fonctionnalité des lieux de stockage entraînant des difficultés de déplacement et de rangement dans le frigo, la détérioration des produits finis stockés en chambre froide, sources de nombreuses pertes de temps et d'imprécisions quant aux quantités disponibles en stock ;
- L'inadaptation et le manque de matériel, ainsi que la vétusté des machines de production, générant de nombreuses interruptions de fabrication liées aux pannes ou à la recherche de matériel, facteurs de nombreux surtemps et non-production, synonymes d'heures supplémentaires ou de travail dans l'urgence pour pouvoir respecter le programme des commandes.

L'ensemble de ces problèmes, bien que directement liés aux facteurs de production se traduisent dans les faits par des impacts négatifs sur la stratégie (objectifs non atteints) ainsi que sur la qualité de la maîtrise technique de l'entreprise, engendrant dès lors un

déficit d'intégration stratégique.

L'inadaptation de l'outil industriel, du matériel de production, et les défauts d'ordonnement de la production se répercutent de façon financière sur l'entreprise . L'impact a pu en être chiffré, grâce à la méthode des coûts cachés à 9 22 400 € pour l'entité A et à 270 900 € pour la seconde. Le projet socio-économique mis en œuvre s'est donc attaché à la résolution de ces problèmes. Une grande majorité des dysfonctionnements traités l'a été dans le domaine des conditions de travail. Les dysfonctionnements liés au stockage ont été en grande partie résorbés grâce à l'audit des moyens de stockage et aux travaux de déglacage de la chambre froide.

Un effort important a été consenti pour maîtriser les flux de production et d'activité. Les effets ont porté à la fois sur des changements visibles au niveau de l'outil industriel et du matériel de production (transfert de lignes, achats de matériels, réglages de machines) mais aussi au niveau de l'organisation même du travail à travers une réflexion sur les horaires et la planification pour l'entité A. Nous noterons au passage la liaison entre les différents éléments constitutifs de l'intégration stratégique (liaisons matériel de production et organisation). Cependant, dans la poursuite du projet, de nombreux dysfonctionnements, pourtant identifiés lors du diagnostic ont peu ou pas du tout été traités.

Il s'agit en particulier, pour l'entité B, de ceux relatifs aux conditions physiques de travail et à l'ergonomie, pour lesquels de nombreuses études financières ont été engagées, sans que les réflexions initiées aient été suivies d'effets dans l'usine.

### **8.1.2. Structuration de l'action stratégique**

Cela nous permet de rebondir sur l'importance de la structuration de la réflexion et l'action stratégique. Au moment où nous écrivons notre thèse, de nombreuses actions ont été lancées et sont en cours de réalisation. Cependant, peu de groupes de travail ont poursuivi leur réflexion jusqu'à son terme, notamment jusqu'à la mise en œuvre de leurs décisions.

Or nous estimons que les conditions *sine qua non* de la réussite d'une stratégie proactive sont justement l'anticipation, la cohésion et le suivi des actions stratégiques et des informations qui en sont à l'origine.

L'absence de structuration s'explique principalement par le fait que la méthodologie de gestion et de pilotage de projet n'est pas encore complètement maîtrisée. De nombreuses zones d'ombre subsistent, révélatrices d'un manque de méthodes de travail communes et d'une difficulté à écrire des propositions concrètes sur le papier. L'augmentation du niveau d'exigence, ayant émergé suite au diagnostic, devrait se traduire par la capacité de tout un chacun à fournir des documents écrits et structurés et à ne plus se contenter de vagues promesses orales.

L'efficacité des stratégies proactives provenant d'un effet de synergie entre les différents éléments qui les composent à travers la maîtrise du pilotage stratégique, il est important de maîtriser chaque pièce du puzzle.

Cette construction s'applique notamment :

---

en vertu de la loi du droit d'auteur.

- Au transfert des informations critiques « Il nous manque des informations sur les nouveaux produits et le niveau d'activité de l'usine. Il arrive que je découvre un nouveau produit quand il passe sur la chaîne de production » (Entité B - Encadrement)
- A l'ordonnancement des actions stratégiques « Parfois, on fait des travaux qui ne sont pas prioritaires suite à des ordres donnés par le chef de production ou le chef d'atelier ». (Entité A - Encadrement)
- A la gestion des effectifs « Les déplacements de personnel d'une entité à l'autre sont mal organisés et mal anticipés. On apprend qu'on a plus de personnel au dernier moment et on ne nous dit pas quand il doit repartir » (Entité B - Encadrement)
- A la communication de la stratégie « J'aimerais bien connaître la stratégie de l'entreprise mais on ne nous dit rien. On a l'impression d'être à l'écart. On ne voit personne et parfois c'est démotivant. » (Groupe - Encadrement)

L'effet de ces déviations peut s'avérer néfaste, car elles engendrent des pertes d'énergie et des distorsions contrariant l'atteinte des objectifs stratégiques fixés.

L'observation directe sur le terrain fait apparaître :

- Les défauts d'ordonnancement du travail et la fragmentation de l'activité avec des temps d'attente importants sur les lignes de production et, de ce fait, des difficultés de respect des délais de fabrication et de livraison ;
- L'importance des tâches mal assumées, relatives notamment à la gestion des stocks et à l'application des normes de qualité, entraînant de nombreux déclassements de produits, sources de coûts cachés conséquents ;
- La mauvaise qualité des matières premières avec pour conséquences, au niveau de la production, des retards de fabrication, des gaspillages, des surtemps de triage des produits et de réglage des machines (au niveau des stocks, l'immobilisation de palettes défectueuses était source de gaspillages de place importants, en particulier dans les chambres froides.)

Ces erreurs de structuration, relevées lors du diagnostic sont, pour une bonne part, dues à une conception archaïque de l'homme au travail, illustrée dans les faits par :

- Une relation homme/machine de type taylorienne,
- Une absence d'intégration des tâches,
- Une absence de polyvalence,
- Une dépendance élevée des travailleurs,
- Une déresponsabilisation.

Leur impact financier a pu être chiffré à 109 900 € (Entité B)

Par ailleurs, lors de la constitution du projet, la rentabilité des investissements, matériels et immatériels, a été peu prise en compte dans les solutions apportées à la

réduction des dysfonctionnements. Chacun devrait développer son autocontrôle de gestion et acquérir des réflexes, tels que l'utilisation systématique de balances économiques, pour mieux piloter sa zone de responsabilité. La cohérence et les liaisons entre les différentes actions menées au sein de l'entreprise restent encore limitées.

### 8.1.3. Les outils de formalisation

La présentation des outils de formalisation, figurant dans la première partie de notre thèse, sera reprise ici, avec en point de mire, l'harmonie de leurs liaisons.

La formalisation d'une volonté politique passe par le développement d'un outil intitulé Plan d'Actions Stratégiques Internes et Externes (PASINTEX)<sup>274</sup>. Ce dernier représente en fait la traduction de la volonté politique concernant la mise en œuvre d'une stratégie au sein de l'entreprise, dans un souci de clarification et de lisibilité des objectifs stratégiques en termes de qualité, qui doivent être accessibles à tous les acteurs de l'entreprise. Cela n'est possible qu'en vertu d'une démultiplication de la stratégie de l'entreprise en actions concrètes. Cette décomposition permet de s'assurer que la stratégie choisie est en cohérence avec les événements externes à l'entreprise mais aussi avec les données internes.

Ce plan représente aussi un outil de communication puissant pour l'entreprise. Il dresse à la fois les objectifs à atteindre pour une période triennale, et identifie les chemins choisis pour y parvenir. Ces repères servent à baliser le bon déroulement de la mise en œuvre stratégique et permettent, grâce à une réévaluation annuelle, de procéder aux actions correctives qui s'imposent ou d'intégrer de nouvelles données.

Dans le cadre d'une stratégie proactive, le PASINTEX a pour vocation de favoriser l'anticipation des événements tout en maintenant une certaine souplesse et une adaptabilité nécessaires au développement de l'entreprise.

Dans la panoplie des outils mobilisables se trouvent également les Plans d'Actions Prioritaires et les Contrats d'Activité Périodiquement Négociable, qui assurent un dernier niveau de démultiplication des objectifs stratégiques dans toutes les cellules, même les plus fines, de l'entreprise<sup>275</sup>.

Le PAP est un inventaire concerté des actions à réaliser dans un semestre pour atteindre les objectifs prioritaires, après arbitrage sur les priorités et tests de faisabilité. Les actions sont en partie motrices :

- projet actif sur l'environnement externe et pour partie réductrices de dysfonctionnements :
- actions sur l'environnement interne.

Avec les PAP, la volonté politique d'amélioration est présente mais, de plus, elle est visible et formalisée, ce qui renforce l'efficacité stratégique.

<sup>274</sup> Savall et Zardet ; 1987, Maîtriser les coûts et performances cachés, op.cit.

<sup>275</sup> Savall et Zardet, 1987, Maîtriser les coûts et les performances cachés, Edition Economica

Les CAPN, quant à eux, prennent en compte les évolutions individuelles prioritaires qui sont nécessaires et les inscrivent dans une démarche stratégique. Ils activent ainsi deux facettes : développer une amélioration des processus de production ou de service à un niveau individuel pour augmenter les résultats à court terme, mais aussi déployer des objectifs de création de potentiel et de compétences pour permettre la pérennité de l'entreprise dans le long terme. Ils ont pour finalité de mettre en œuvre des processus d'apprentissage organisationnel nécessaire au développement et à l'innovation de l'entreprise tout en garantissant la maîtrise technique des acteurs, aspect essentiel du développement de la qualité et de sa traduction en actions et en produits concrets.

La structuration de l'action stratégique passe par l'utilisation d'outils liant la stratégie à des actions concrètes, afin d'accroître la visibilité. C'est précisément le rôle imparti à ces trois instruments. Un intérêt particulier est également à accorder à la mise en place effective des CAPN et des PAP afin d'assurer la mobilisation et l'implication de chaque niveau hiérarchique dans le développement de l'entreprise. Lors de notre intervention, l'un des objectifs a été la formalisation des missions et des fonctions, axé sur la définition des postes des opérateurs et sur le descriptif des processus de travail opérationnel.

Cette action a été renforcée par la mise en place et l'utilisation d'indicateurs permettant un suivi et un pilotage de la production.

Cependant la pérennisation des méthodes et des outils de travail n'est pas acquise et reste l'un des points faibles du dispositif. Les outils et méthodes proposés lors de la démarche (coûts cachés, méthodologie de gestion de projets, balances socio-économiques) ne font pas l'objet d'un usage courant, et la source d'information contenue dans le diagnostic n'est pas exploitée intégralement. Au-delà de la simple maîtrise technique d'un outil, il s'agit bien de l'expression de la volonté politique de tous les acteurs de s'impliquer dans la mise en œuvre effective de cet outil.

Après avoir été identifiées, les actions concrètes doivent être réinjectées dans les Plans d'Actions Prioritaires pour s'assurer de la cohérence entre les actions entreprises et les grandes orientations stratégiques et pour identifier les pertes d'énergie.

Les objectifs et les actions doivent être **mesurables et exprimés en termes de réponses à des questions précises du type**: « quand », « combien », « quel niveau initial », « quels résultats attendus ». La contribution de chaque action à la réduction des dysfonctionnements, aux résultats immédiats, à la création de potentiel est à afficher clairement, ce qui pose la question de leur **intérêt économique** pour l'entreprise.

## 8.2. Organisation interne-externe

---

L'intégration stratégique n'est qu'un pas vers la recherche de la proactivité. Afin de la rendre pleinement efficace, il y a lieu de la combiner avec une analyse de l'organisation reposant à la fois sur la structuration interne de l'entreprise mais aussi les relations de cette dernière avec son environnement. Dans un premier temps, nous verrons de quelle façon la mobilisation des ressources peut être améliorée dans les organisations, en étudiant le processus de leur affectation. Nous introduirons ensuite une analyse de type systémique de l'organisation et enfin nous nous intéresserons au système de coordination

en vigueur dans les entreprises.

### 8.2.1. Identification et affectation des ressources

Selon Lavalette et Niculescu<sup>276</sup> (1999), les entreprises doivent savoir :

- identifier les ressources disponibles et potentielles polymorphes,
- prélever ces ressources en vue d'atteindre un objectif de progrès,
- les mixer de manière à optimiser leurs forces potentielles combinées.

En outre, toujours pour ces auteurs, l'identification et la bonne optimisation des ressources prélevées dépendent du degré de maîtrise des méthodes et des outils de gestion spécifiques à ces opérations.

Or, si généralement, les entreprises maîtrisent les outils d'identification et d'optimisation des ressources externes (outils d'ordre financier), elles ne savent pas mobiliser leurs ressources internes pour faire face à l'environnement car elles ne disposent pas d'outils spécifiques et adaptés.

Dans un premier temps, la formalisation des savoir-faire propres à l'organisation est essentielle. Ainsi, la création de fiches de poste doit permettre d'identifier et de capitaliser les missions attendues à chaque poste de travail. Une seconde étape consistera à connecter les ressources internes, c'est-à-dire les savoir-faire personnels des acteurs à ces fiches de postes.

Cela est réalisable au moyen de l'utilisation de la grille de compétences<sup>277</sup> qui est «un synoptique permettant de visualiser les compétences effectives disponibles d'une équipe et de son organisation. Elle permet d'élaborer un plan de formation intégrée particulièrement bien adapté à chaque personne et aux besoins évolutifs de l'unité »<sup>278</sup>. Selon Savall et Zardet, la grille de compétences possède une fonction :

- de **diagnostic stratégique** en identifiant les opérations vulnérables et en recensant le potentiel stratégique interne ;
- de **déclencheur stratégique**,
- de **filtrage** quant à la stratégie à mettre en œuvre (adéquation objectif/moyens),
- d'**identification** des compétences à développer,
- de **gestion du personnel** (outil de prise de décision).

Elle permet en outre de développer une vision claire de «qui fait quoi ? » dans l'entreprise et des niveaux auxquels certaines opérations discriminantes sont effectuées.

<sup>276</sup> Lavalette G et Niculescu M, 1999, Les stratégies de croissances, ibid.

<sup>277</sup> Voir annexe 6, 7 et 8

<sup>278</sup> Savall H. et Zardet V., 1995, Ingénierie stratégique du roseau, ibid p 498

Activité Archevêque	Dans l'organisation en début de période			OBSERVATIONS
	Opérations existantes		Savoir-faire nécessaires	
	De gestion-sécurité	De gestion développement		
P1				
P2				
P3				
P4				
P5				

Légende :

- Bonne connaissance théorique et occurrence occasionnelle
- ◻ Bonne connaissance des principes avec occurrence elle-même, bonne connaissance mais sans pratique
- Connaissance des principes sans pratique
- Bonne connaissance théorique sans pratique
- À réaliser

Source : Schall et Zittel, Ingénierie stratégique du ressort, 1993, p. 200

© SEUI 1993

Figure 8.2. : La grille de compétences socio-économique

La grille de compétences doit en outre être utilisée pour affecter les ressources internes (principalement immatérielles) en prenant en compte les différentes synergies possibles. Elle revêt également une fonction de toilettage en listant les opérations de gestion-sécurité qui sont le cœur propre du métier et active une fonction de vigilance stratégique en structurant les opérations de gestion développement<sup>279</sup>. La simple lecture de cette grille donne une vision instantanée sur :

- la vulnérabilité d'un service à effectuer des opérations critiques (c'est-à-dire nécessaire à l'atteinte des objectifs stratégiques) ;
- la polyvalence d'un service en identifiant les ressources internes disponibles pour effectuer une même opération.

Cet outil fait partie, au même titre que ceux précédemment cités, d'une construction globale et s'utilise en liaison avec eux afin d'assurer la démultiplication stratégique à tous les niveaux de l'entreprise.

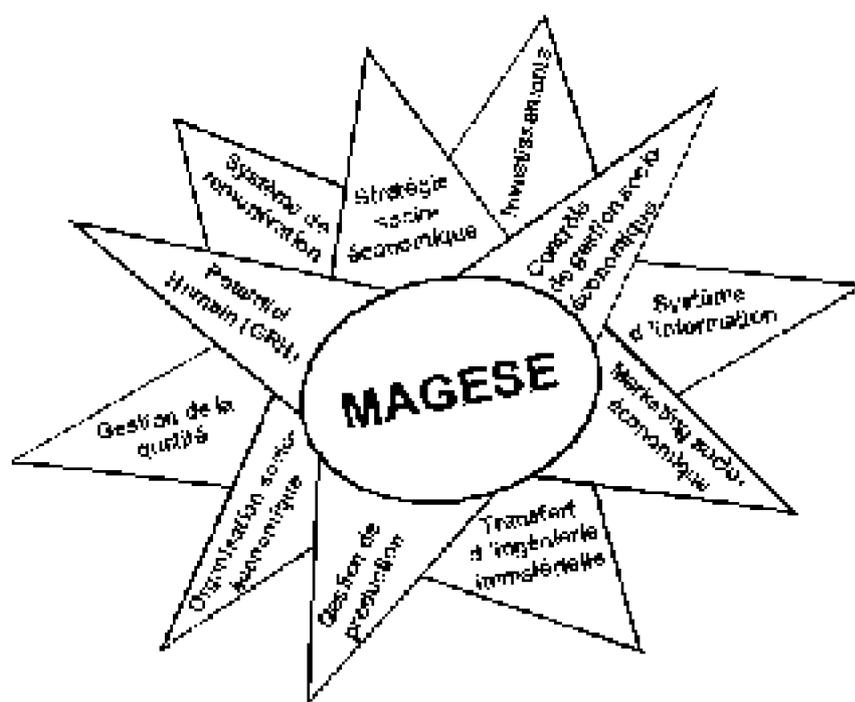
### 8.2.2. Approche systémique

Il est entendu qu'une utilisation séparée peut être faite de chacun des outils précédents. Toutefois, nous estimons que lorsqu'ils sont considérés comme un tout, ils libèrent une synergie décuplant l'effet de la mise en œuvre stratégique.

Les stratégies proactives privilégient une approche systémique des problèmes de management pour intégrer tous les éléments nécessaires à la prise de décision.

<sup>279</sup> Voir annexe 9

La vision de l'entreprise développée ici est celle d'une entité globale, et non pas d'une juxtaposition de services déconnectés les uns des autres qui interagissent entre eux. La mise en place d'un management stratégique général de type socio-économique (MAGESE), doit permettre de prendre en compte cet élément dans la définition d'une stratégie proactive performante.



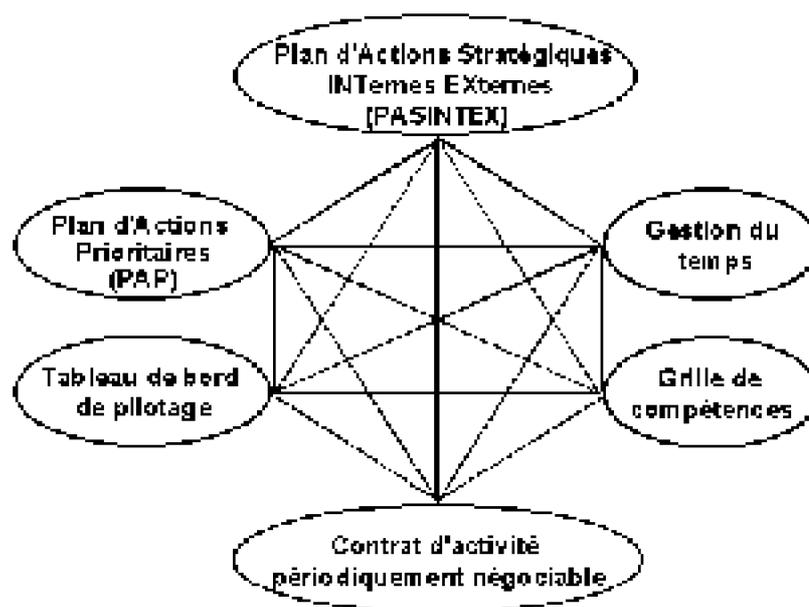
Source : Savall et Zaldy, 1999, Les outils de gestion, éd. p. 13

© HELMI L. L. 4

Figure 8.3. : MAGESE

Dans ce cadre, seuls des outils de management génériques et touchant le noyau dur du management stratégique pourront produire un impact réel sur le pilotage stratégique. Les outils décrits plus haut doivent donc être interreliés entre eux et non pas considérés comme des pièces distinctes. Articulés et structurés autour du PASINTEX, l'ensemble des outils socio-économiques a pour objectif de développer une synergie dans le pilotage des actions stratégiques. Leurs relations s'effectuent à différents niveaux :

- les informations contenues dans chaque outil servent *d'input* pour les autres outils.

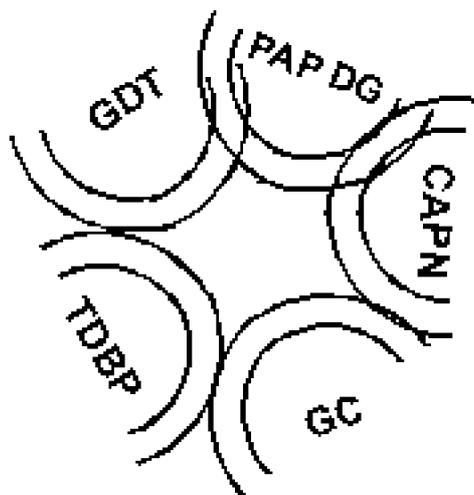


51/2013/1800

http://www.legifrance.gouv.fr/affichesDiag.do?cid=1444

Figure 8.4. : Articulation des outils socio-économiques

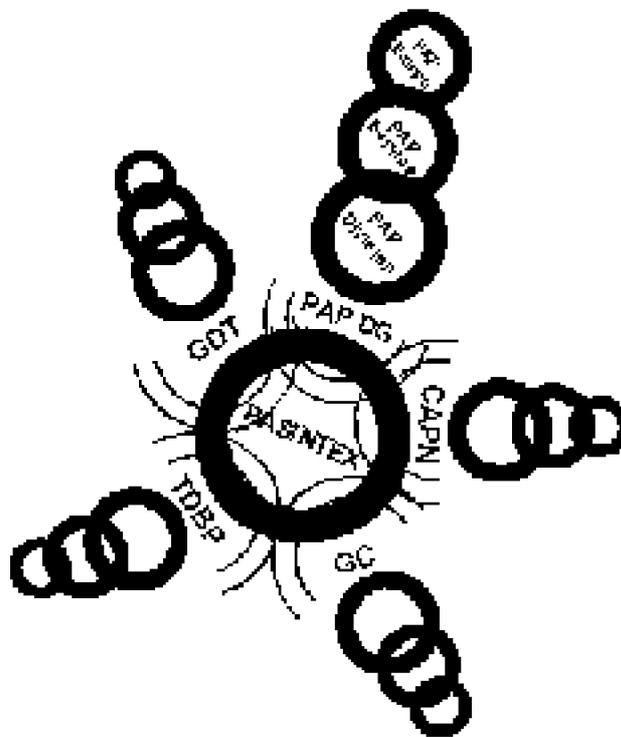
le PASINTEX, puisque fixant les objectifs stratégiques, oriente l'utilisation des différents outils.



© ISCOR 1995

Figure 8.5. : Démultiplication des outils a partir du PASINTEX

- les interfaces de chaque service avec le niveau hiérarchique supérieur sont renforcées



Source : S. G. et al., 2004, *Les stratégies de croissance*, ibid., p. 104.

© ISOCR 1995

Figure 8.6. : Renforcement des interfaces grâce aux outils

### 8.2.3. Système de coordination

Par l'utilisation de ces outils, les stratégies dites proactives distillent la mise en place d'un processus de survie-développement (en articulant le court terme et le long terme). Il devient alors possible de ne plus découper le temps de façon linéaire, le pilotage se faisant à chaque instant et non plus à un instant spécifique choisi de façon arbitraire.

L'utilisation d'outils de formalisation de l'analyse stratégique conduit à une cohérence ainsi qu'à un suivi des actions adaptées au potentiel de la situation, de nature à développer la proactivité. Pour Lavalette et Niculescu<sup>280</sup> (1999) le rapprochement des résultats formels aux différents objectifs de progrès, sur un support approprié, permet le contrôle de l'activité. Celui-ci est une manière de comparer des résultats formalisés d'un

<sup>280</sup> Lavalette G et Niculescu M, 1999, *Les stratégies de croissances*, ibid.

système avec des objectifs de progrès à l'aide d'un support adéquat.

La coordination des activités qui s'applique «aux dispositifs d'échanges d'information entre acteurs, organisés en vue de réaliser un objectif opérationnel ou fonctionnel de l'activité dans une période déterminée »<sup>281</sup> doit faire l'objet d'une attention particulière notamment en ce qui concerne :

- la fixation des priorités « J'ai beaucoup de mal à fixer les priorités. J'essaye de voir ce qui est urgent et je planifie mes activités, mais souvent je dois tout laisser tomber pour un problème en production » (Entité B - Encadrement)
- le processus de prise de décisions « La direction générale prend des décisions sans tenir compte des avis. Il y en a à qui cela convient, cela les arrange que quelqu'un décide, alors ils n'émettent pas d'avis. » (Groupe - Direction)
- la synchronisation (coordination en temps réel ou avec de très faibles décalages) des activités « Le plus gros dysfonctionnement est celui de la synchronisation. Il n'y a pas de réunion de coordination des acteurs, y compris au niveau du Comité de Direction ». (Groupe - Direction)

L'utilisation de ces outils permet non seulement de mettre en place un certain nombre de réflexes qui permettent de mieux piloter l'activité, mais aussi de stimuler un mode de management innovant et structuré.

### 8.3. Mode de management

---

Le dernier axe que nous souhaitons explorer concerne la gestion des ressources humaines et plus particulièrement la notion de mode de management. Après avoir défini cette dernière, nous proposerons un ensemble d'actions destinées à stimuler la délégation et le potentiel de prise en charge des acteurs. Dans un dernier temps nous étudierons comment renforcer leur implication et accroître leur énergie respectives.

#### 8.3.1. Définition de la notion de mode de management

Le mode de management recouvre un ensemble d'éléments qui impriment une orientation à la gestion des ressources humaines, à savoir :

- le système de communication,
- la gestion des ressources humaines,
- la capacité à entreprendre.

L'ensemble de ces éléments influence le processus de prise de décisions stratégiques. Le mode de management proactif consiste à prendre des décisions en temps réel grâce au traitement continu d'un ensemble de variables dites stratégiques. Il s'agit alors d'utiliser un potentiel de situation<sup>282</sup> et de le transformer par le biais d'une action stimulante, produisant un ensemble d'effets en vue d'atteindre les objectifs stratégiques. A partir de

<sup>281</sup> Savall H. et Zardet V., 1995, Ingénierie stratégique du roseau, ibid p 495

maintenant, nous ferons très souvent référence à Jullien, l'un des rares auteurs français spécialiste de la littérature classique chinoise<sup>283</sup> ayant rapporté l'application de ses préceptes à la stratégie. Selon cet auteur, les Chinois définissent le potentiel de situation en termes de **variables**, celui-ci ne pouvant être déterminé d'avance puisqu'il procède d'une **adaptation continue** ; les supputations dont il dérive combinent sans difficulté les facteurs spirituels et physiques ; la **dimension réciproque** se situe au cœur même de ce qui constitue le potentiel de situation. Le hasard n'incarne plus le nom donné par notre ignorance à cette force obscure qui dirige tout, en deçà des causes que nous repérons, mais symbolise ce qui, dans les lacunes de l'action divine, **permet à l'initiative humaine de s'insinuer**.

Par opposition, la vision occidentale, développée dès la Renaissance, transforme le monde humain en un monde d'instabilité, voué à la discontinuité, à l'éphémère, à la mobilité, sans aucun principe d'ordre qui lui soit intrinsèque ou transcendantal. Elle définit l'efficacité sur le mode d'une intervention risquée qui, par son audace, vient répondre à l'imprévisibilité des choses.

Nous avons pu constater, dans l'entreprise où nous sommes intervenus, que l'introduction d'un mode de management proactif se heurtait à certains éléments. Nous avons pu principalement recenser :

- des problèmes de transmission des informations critiques « La communication avec nos supérieurs est un gros problème, je pensais qu'il y aurait de l'amélioration, mais ce n'est pas le cas » (Entité B - Encadrement)
- une absence de transparence dans la gestion des hommes et des équipes « Beaucoup de personnes sont gênées de dire ce qu'elles reprochent ou ce qu'elles ont à dire à quelqu'un en face » (Groupe - Direction)
- un manque de prise en charge de l'encadrement « Alors que les gens de la base sont prêts à bouger, il y a des freins de la part de certaines personnes de la hiérarchie qui ne veulent pas changer leurs habitudes. » (Entité A - Encadrement)
- des lacunes techniques en management des ressources humaines « On ressent un manque de management des hommes à notre niveau. On n'a jamais eu de formation à la communication, à la transmission d'informations. Ce qui fait que j'ai beaucoup de problèmes d'autorité » (Groupe - Encadrement)

Nous avons pu remarquer que certains membres de l'encadrement persistaient à nier la réalité des dysfonctionnements. Nous avons interprété cette attitude comme le symptôme d'un complet désarroi sur la manière de se saisir des difficultés. Nous avons donc cherché à faire comprendre que les méthodes et outils ne seraient d'aucune utilité si l'encadrement ne resserre pas davantage ses liens et ne met pas en place un mode de management structuré et opérationnel.

D'autre part, nous avons pu noter que la présence de la direction était peu visible sur

---

<sup>282</sup> La notion de potentiel de situation sera développée plus amplement dans le dernier chapitre de notre thèse

<sup>283</sup> Principalement les textes de Sunzi, Sun Bin, Han Feizi ainsi que des textes tels que le Gui gu zi ou le Laozi

le terrain. Pourtant, il est clair que chaque apparition produit des effets symboliques et concrets importants, par exemple sur la mise en ordre de l'usine et le moral du personnel. Compte tenu du faible relais de l'encadrement, cette présence est nécessaire pour stimuler les acteurs internes.

Il est donc particulièrement important de veiller à ce que les difficultés exprimées par la base soient effectivement remontées à la Direction Générale par l'intermédiaire de l'encadrement de proximité afin :

- de réduire le climat de suspicion du personnel à l'égard de son encadrement,
- de stimuler la transparence comme source d'amélioration puissante des comportements professionnels.

Dans le cas qui nous intéresse, le manque de transparence dans le mode de management a conduit à des écarts entre les deux entités. En effet, comment instaurer un climat de confiance et un sentiment de solidarité entre deux entités lorsque des différences majeures de management sont pratiquées? Nous avons donc cherché à développer une unité de management unique afin d'atteindre un minimum de cohésion au sein du Groupe.

De plus, la gestion du personnel a été remise en cause à la fois par l'encadrement et par le personnel de base. Le manque de caractère stimulant et d'équité de la politique salariale, les difficultés de gestion des effectifs ont eu pour corollaire une démotivation exprimée à tous les niveaux de responsabilité.

Il a donc fallu insister fortement pour susciter des mots d'ordre stimulants et interpellants afin qu'une idée martelée, affichée et relayée par de nombreuses personnes devienne un réflexe dans l'entreprise.

Même après la mise en place du projet socio-économique<sup>284</sup>, les décisions prises ne font pas encore assez l'objet de discussions et de concertation entre les responsables des services concernés. L'envoi en formation des agents, sans tenir compte de l'effectif suffisant pour assurer la production est un bon exemple de cette carence. L'encadrement a toujours tendance à se positionner sur des critères personnels, ce qui ampute sa contribution positive au débat professionnel. Les relations clients-fournisseurs internes ainsi que la négociation sont quasi inexistantes. Le renforcement de la capacité de négociation serait pourtant bénéfique afin d'atteindre les objectifs fixés tout en respectant les personnes.

L'absence de mode de management proactif induit :

- une absence de système de sanctions positives ou négatives et manque de motivation permettant une dispersion de l'énergie des acteurs (évaluée à 33 600€ pour l'entité A) ;
- un faible interventionnisme sur les personnes (formation, évaluation, sanctions) qui se transforme en perte de potentiel (évalué à 136 400 € pour l'entité B).

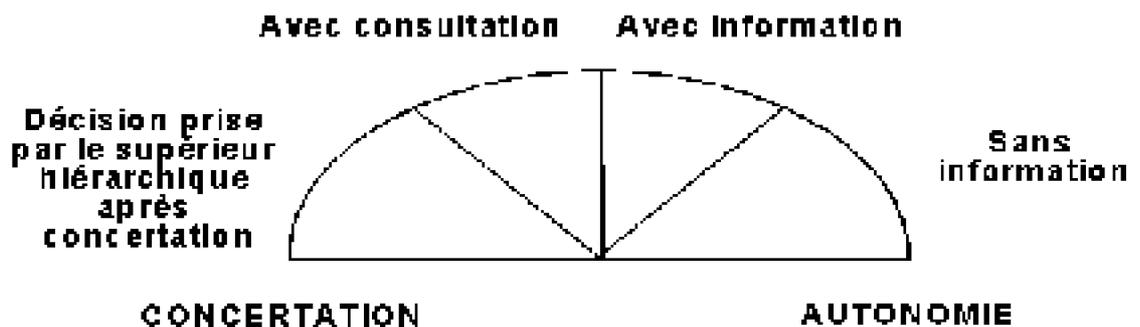
<sup>284</sup> Voir annexe 7 et 8

### 8.3.2. Délégation et prise en charge

Afin de limiter ces pertes et de développer un mode de management plus proactif, nous proposons d'étudier les notions de délégation et de prise en charge. La notion de délégation concertée peut se définir comme « l'acte de confier à quelqu'un la réalisation d'une opération en prenant la précaution de s'assurer des moyens dont dispose le délégataire pour la réaliser. Elle comporte des apports pédagogiques du délégant (supérieur hiérarchique ?) au délégataire (subordonné ?) »<sup>285</sup>.

Cette action se développe en parallèle d'une décentralisation synchronisée qui consiste « à déplacer l'initiative de l'acte décisif vers le niveau de responsabilité où sa mise en œuvre sera déclenchée, tout en instaurant des règles du jeu de Communication-Coordination-Concertation visant à assurer sa compatibilité avec l'action d'autres zones de responsabilité et avec le pilotage stratégique de l'ensemble de l'organisation. »<sup>286</sup>

Cela prend corps principalement grâce à un outil : l'éventail de délégation concertée qui identifie et classe dans chacune de ses branches les tâches que chaque personne peut prendre en charge.



Source : Savall H. et Zardet V., 1995, Ingénierie stratégique du roseau, ibid p 496

© Jean-François

Figure 8.7. : Eventail de délégation concertée

Or, force est de constater que le manque d'attention et de temps dévolu au mode de management s'accompagne d'une dépersonnalisation, d'une démotivation et d'un manque de suivi des actions entreprises. Les acteurs le formulent ainsi :

- Une absence d'encadrement du personnel de base « On ne sait jamais à qui s'adresser quand on a un problème. On ne sait pas qui fait quoi et quand ils changent les chefs, on l'apprend par des bruits de couloir » (Entité A - Personnel De Base)
- De fréquents contre-ordres « Les ordres ne sont pas toujours cohérents. Il y a

<sup>285</sup> Savall H. et Zardet V., 1995, Ingénierie stratégique du roseau, ibid p 496

<sup>286</sup> Savall H. et Zardet V., 1995, Ingénierie stratégique du roseau, ibid p 496

souvent des contre-ordres successifs alors on ne sait plus ce qu'il faut faire. » (Entité A - Personnel De Base)

- Une absence de répartition des rôles « Il y a un manque de définition de nos responsabilités. Aujourd'hui, on ne sait plus ce qu'il faut faire.» (Entité B - Personnel De Base)
- Une absence d'autonomie « Le personnel manque d'autonomie. Il y a des gens qui sont capables d'avoir des responsabilités, mais on ne leur a jamais demandé d'en prendre. » (Entité B - Encadrement)
- Un manque de responsabilisation « Il y a un manque de responsabilisation du personnel. Lorsqu'une machine tombe en panne, tout le monde s'arrête et attend que la maintenance arrive au lieu d'essayer de réguler le problème » (Entité B - Encadrement)

L'ensemble de ces éléments nous a contraint à redéfinir la fonction d'encadrant. L'autoritarisme dont fait souvent preuve l'encadrement de proximité est perçu comme une forme d'humiliation, et démontre qu'il n'est pas conscient qu'un agent accepte et respecte l'autorité lorsqu'il est lui-même respecté et considéré. Il a donc fallu enseigner comment différencier le traitement des problèmes et le traitement des hommes.

Lors de certaines séances de restitution du diagnostic au personnel, l'absence de certains membres de l'encadrement nous a paru inquiétante. Il nous a semblé en effet que l'encadrement n'avait pas compris le rôle que la nouvelle Direction entendait lui confier. Le manque d'exemplarité et de comportements positifs visibles, générateurs d'énergie, se répercutent dans les faits par une démotivation certaine et sont synonymes de manque de potentiel de changement. L'ambiance de travail se trouve perturbée par un profond malaise révélé par le sentiment que l'encadrement et le personnel de base ne s'expriment que pour régler leurs comptes. Le dialogue professionnel semble présenter quelques carences. Néanmoins, on peut aussi faire comprendre au personnel qu'il porte sa part de responsabilité dans une situation de ce type.

La définition des rôles et missions de chacun, en ne prenant en compte que l'aspect opérationnel, laisse de côté un pan entier : le management des hommes et des équipes et principalement la fonction de cadre. Il reste un effort important à accomplir sur la compréhension du rôle d'encadrant et sur la transposition dans les faits de ce rôle, même après l'élaboration du projet.

### **8.3.3. Implication et énergie de changement**

Le dernier point qu'il nous reste à aborder concerne l'implication des acteurs et l'énergie de changement dont ils disposent.

Nous pensons que les entreprises recèlent de poches d'énergie cachée qui sont très rarement mobilisées. Le personnel de base semble très sceptique par rapport aux actions de changement : il en a déjà tant et tant vu et entendu à ce sujet. Pour autant, les actions d'amélioration ne doivent pas être ralenties par des positions attentistes. Le changement interviendra pour tous par la contamination positive impulsée par l'entourage. Il nous a semblé étonnant que la plupart des dysfonctionnements exprimés soient devenus faux,

ou déjà solutionnés dans la phase de projet. Comment interpréter cette impression que finalement l'entité ne reconnaît pas rencontrer beaucoup de problèmes en termes de communication, de conditions et d'organisation du travail ? Les dysfonctionnements sont une fonction exponentielle directement corrélée à l'autosatisfaction des acteurs. Lors du projet nous avons pu constater que les agents porteurs de changement et d'innovation restent encore trop souvent isolés et ne sont pas toujours pris au sérieux par l'ensemble de l'entreprise.

Les évolutions de l'environnement ainsi que la routinisation des comportements créent des zones de pertes d'énergie qu'il serait possible de récupérer.

Cela est spécialement vrai dans les domaines suivants :

- Motivation « Les gens ne sont pas motivés. C'est dommage pour l'avenir de l'entité 'frais et fumage' car si l'entreprise coule, il n'y a plus qu'à déménager ». ( Entité A - Personnel De Base)
- Implication « Beaucoup de gens avaient le sentiment que tout allait changer d'un seul coup avec l'arrivée du nouveau Président Directeur Général. Il y a un certain laxisme ambiant, on attend sans rien faire» (Entité A - Encadrement)
- Absentéisme « Comme chaque année après la saison, il y a une montée de l'absentéisme. Cependant, cette année, le taux de janvier est plus fort : 18 à 20%. » (Entité A - Encadrement)
- Gestion de la qualité « Si l'on veut faire de la bonne qualité, il ne faut pas sans arrêt nous pousser. A force de nous dire qu'il faut du rendement, on ne peut plus faire de la qualité. » (Entité B - Personnel De Base)
- Gestion des problèmes « Dans l'entreprise, il y a des difficultés à mettre les problèmes sur la table. On recherche plutôt des boucs-émissaires, avec un faible niveau de prise de responsabilité personnelle » (Groupe - Direction)
- Prise d'initiative « Le personnel manque de responsabilités et d'initiatives. Tous les matins, il faut les prendre par la main et les emmener à leur poste . » Groupe - Encadrement

Le personnel déplore l'incapacité de l'encadrement à insuffler une énergie de changement. L'absence de prise en compte des dysfonctionnements récurrents, tels que le manque d'entretien préventif, en est une illustration. En outre le personnel souffre de l'existence de clans au sein de l'usine et d'un manque d'équité dans sa relation avec la hiérarchie. Cela perturbe la coopération et l'entraide entre les services, notamment pour le remplacement des absents. Lors du diagnostic nous avons souligné que la différence entre un agitateur et un bâtisseur peut se mesurer à l'œil nu ou à l'oreille, et qu'il reste à mener une lutte dans l'entreprise pour éradiquer l'une de ces catégories. Le manque de cohérence et de rôle moteur de l'encadrement se retrouve dans les faits par un montant de coûts cachés de 10 700 € (Entité A)

En outre, la politique salariale est jugée peu motivante. Les salaires sont en inadéquation avec les responsabilités assumées et des iniquités persistent. Pour l'encadrement, les bas salaires sont sources de démotivation et expliquent les

nombreuses absences et départs constatés, par exemple, au niveau des agents de maintenance. Un effort particulier a pu être apprécié soulignant le souci de la direction et l'encadrement d'améliorer son mode de gestion du personnel. La révision des rémunérations, pour les rendre plus équitables, en est une parfaite illustration. Cependant si une intensité accrue au niveau du pilotage de la production se fait sentir, il n'en va pas de même pour le suivi et le portage d'activités moins opérationnelles. Une implication plus forte des cadres semble encore nécessaire dans le portage des politiques et des actions. En fin de compte, l'entreprise **manque de pilotes** et de porteurs d'actions de changement. Le pilotage est concentré sur quelques têtes et un nombre élevé de coopérants sur certaines actions risque de diluer les **responsabilités**, le **portage** et la **vitesse de réalisation** des actions. L'incompréhension par le personnel de la stagnation de la politique des ressources humaines se matérialise dans les faits un coût caché important (795 600 € pour l'entité B)

Ce chapitre nous a permis d'introduire les grands axes de la mise en œuvre d'une stratégie proactive. Nous avons ainsi développé les notions d'intégration stratégique et de pilotage, d'organisation interne-externe, et de mode de management. Chaque axe a été assorti d'outils destinés à favoriser l'essor de la proactivité à l'intérieur de l'entreprise.

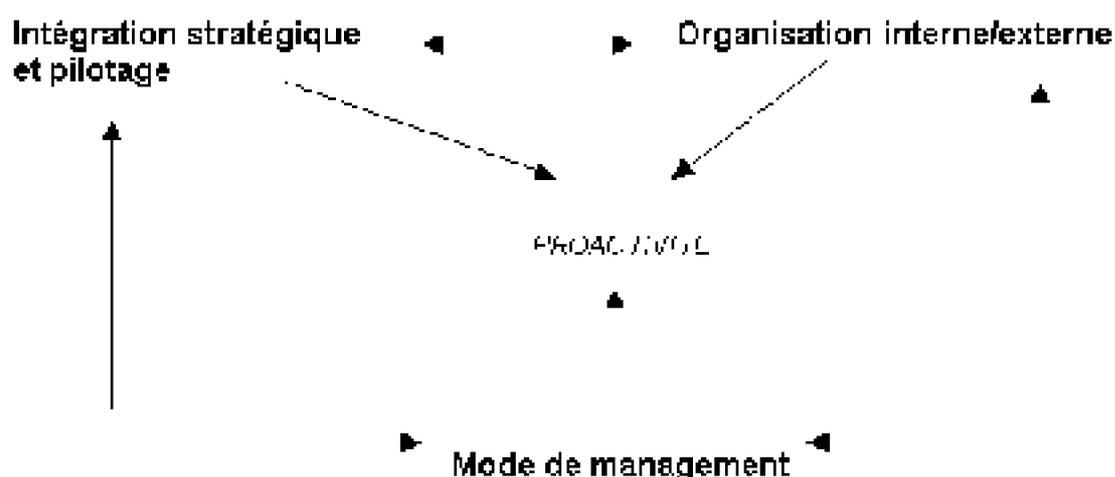


Figure 8.8 : Les grands axes de la mise en œuvre de la stratégie proactive

Nous allons maintenant chercher à comprendre comment cette notion de proactivité peut évoluer et quelles sont les composantes majeures qui vont permettre cette évolution.

## Chapitre 9. Perspectives d'évolution de la notion de stratégie proactive

Notre démarche, dans ce dernier chapitre, sera de montrer quelle évolution la notion de proactivité peut connaître, et quels en sont les axes moteurs. Nous chercherons aussi à mettre en évidence les raisons pour lesquelles les modèles d'analyse de l'entreprise, construits à partir de l'application d'un modèle standard, sont généralement voués à

l'échec.

Dans un premier temps, nous nous essaierons à définir plus particulièrement les limites de l'organisation, en fixant les liaisons et rétroactions entre l'environnement interne et l'environnement externe des organisations. Nous relèverons ensuite l'importance de la fonction de maîtrise des interfaces et nous étudierons enfin les interconnexions et les interrelations tant à l'intérieur de l'entreprise qu'entre cette dernière et son environnement.

Dans un second temps, nous revisiterons la définition de la stratégie, avec comme prisme d'analyse, la notion de potentiel de situation, telle qu'elle est développée dans la pensée chinoise. Nous inspirant toujours de cette philosophie, nous introduirons la notion de propension afin de dégager une définition pointue de l'efficacité, qualité majeure des stratégies proactives.

Nous pourrions alors identifier les moyens et méthodes à employer pour maîtriser et influencer l'environnement. Nous introduirons un glissement, ne considérant plus la stratégie dans une logique de moyens à fin (action), mais bien de conditions à conséquences (transformation). Nous différencierons les actions dites directes ayant un impact destructeur sur l'environnement et les actions indirectes, imprimant un effet destructeur.

Dans un dernier temps, nous approfondirons la notion d'unités actives précédemment évoquées et chercherons à illustrer les prolongements qui peuvent en être tirés.

## 9.1. Vers une remise en cause des frontières de l'entreprise

---

Dans cette section, nous nous proposons d'étudier les relations que l'organisation entretient avec son environnement, en focalisant plus particulièrement notre attention sur les liaisons entre l'environnement interne et l'environnement externe, entre les interfaces liant ces deux environnements et en analysant les interconnexions et les interrelations qui les unissent.

### 9.1.1. Environnement interne et environnement externe

Les sciences de gestion accordent à la notion d'environnement une place prépondérante. Plusieurs auteurs mentionnent le rôle majeur qu'exerce l'environnement externe sur l'organisation, en tant que producteur d'informations critiques utilisables par cette dernière.

On assiste alors :

soit au développement de stratégies principalement orientées marketing, qui visent à stabiliser l'environnement externe, c'est-à-dire à collecter un maximum d'informations sur le marché pour les traiter en interne (voir en particulier Foster<sup>287</sup> (1986) ou Detrie et Ramanantsoa<sup>288</sup> (1983))

<sup>287</sup> Foster R., 1986, L'innovation : avantage à l'attaquant, Préface de Jean-Louis Béfia, InterEdition, 316p.  
soit à la reconnaissance d'un environnement externe, ne pouvant être maîtrisé du fait de sa turbulence et de sa complexité (Denis<sup>289</sup> (1990), Midler<sup>290</sup> (1993)).

<sup>288</sup> Detrie J .P. et Ramanantsoa B., (1983), Stratégie de l'entreprise et diversification, Préface de Vincent Mercier, Nathan, 222p.

De ce fait, les stratégies développées permettent :

- -d'influencer partiellement l'environnement externe (Marion et Gomez <sup>291</sup> (1992)),
- ou d'adapter l'entreprise aux contingences externes (Porter <sup>292</sup> (1982))

L'environnement externe devient alors essentiellement un pourvoyeur d'informations qu'il faut recueillir afin d'obtenir des repères ou auxquelles il faut se conformer.

L'environnement interne quant à lui est très souvent perçu comme une variable d'adaptation. C'est à lui qu'il appartient de se soumettre à l'environnement externe et de s'adapter afin qu'une stratégie puisse se montrer efficace. C'est cette conception que l'on retrouve dans la littérature classique en gestion (Foster <sup>293</sup> (1986), Kotler et Dubois <sup>294</sup> (1987), Pitot-Belin et Horovitz <sup>295</sup> (1984), Kalika <sup>296</sup> (1990)).

Cependant, certains auteurs soulignent l'intérêt de l'environnement interne notamment pour :

- mobiliser le potentiel humain (Crozier <sup>297</sup> (1989)),
- identifier les forces internes (Enrègle et Thietart <sup>298</sup> (1978)),
- identifier les compétences internes (Marion <sup>299</sup> (1993)).

Pour notre part, nous estimons que les environnements, externe et interne, jouent à part égale dans le processus de prise de décision stratégique et il nous semble opportun de ne pas les opposer mais bien de les intégrer au cœur même de l'analyse stratégique. L'intégration et la synchronisation des actions sur l'environnement interne et externe revêtent une importance capitale dans une stratégie proactive. Lors de notre intervention, la recherche d'efficacité s'est matérialisée par une **révision de la politique d'achats** (environnement externe), par une **modification des horaires de travail** (environnement interne) et par un début de **consolidation de l'équipe d'encadrement** (environnement interne).

<sup>289</sup> Denis, H., 1999, Stratégies d'entreprise et incertitudes environnementales, Design organisationnel, cultures et technologie Paris, Economica, 1990

<sup>290</sup> Midler C., 1993, L'auto qui n'existait pas. Management des projets et transformation de l'entreprise, Préface de R.H Lévy, InterEditions, 215p.

<sup>291</sup> Marion G et Gomez P.Y., 1992, Convention et marketing : j'en ai rêvé, Sony l'a fait, Annales des Mines, Gérer et comprendre, Mars

<sup>292</sup> Porter M., 1982, Stratégie concurrentielle, Paris, Economica, 292p.

<sup>293</sup> Foster R., 1986, L'innovation : avantage à l'attaquant, op.cited.

<sup>294</sup> Kotler P. et Dubois B., 1987, Marketing Management Paris, Publi-Union, 5ème édition, 742p.

<sup>295</sup> Pitot-Belin J.P. et Horovitz, (1984), Stratégie pour la PME, McGrawHill, 159p.

<sup>296</sup> Kalika M. (1990), Structures d'entreprise : réalités, déterminants et performances, Paris, Economica, 428p.

<sup>297</sup> Crozier M., 1989, L'entreprise à l'écoute. Apprendre le management post-industriel ; op.cited

<sup>298</sup> Enrègle Y et Thietart R.A, 1978, Précis de direction et de gestion, Paris, Editions d'Organisation, 382p.

<sup>299</sup> Marion A (sous la direction de), 1993, Le diagnostic d'entreprise. Cadre méthodologique, Economica, 331p.

par Dixon<sup>300</sup> à savoir :

- l'indécision : face à une situation évolutive, l'absence de décision revient à laisser l'initiative aux adversaires ;
- la sous-estimation du danger, suscitée par le fait que la façon la plus facile de réduire les sentiments désagréables causés par une menace est de minimiser son importance réelle ;
- le conservatisme : les dirigeants préfèrent s'en tenir aux idées anciennes qui ont fait leurs preuves (et ce d'autant plus que le danger est grand) ;
- la mauvaise réputation de certains renseignements, due au fait que les dirigeants n'en tiennent pas compte ou nient leur contenu.

### **9.1.2. La maîtrise des interfaces internes/externes**

Une meilleure articulation entre l'environnement interne et l'environnement externe passe par le développement et la maîtrise d'un certain nombre d'interfaces. Or, il n'existe pas d'analyse fine de l'adéquation entre l'organisation interne de l'entreprise et la structuration de l'environnement externe.

Cela est vrai en ce qui concerne principalement :

- le rôle des services servant d'interfaces entre l'interne et l'externe « Le service achats a un rôle d'amortisseur des dysfonctionnements. On est continuellement occupé à réguler les dysfonctionnements. » (Entité B - Encadrement)
- la structuration du maillage interne de l'entreprise « Le manque de synchronisation opérationnelle entre les achats, la production et les ventes crée des dysfonctionnements dramatiques » (Groupe - Direction)
- le désinvestissement humain dans des activités stratégiques importantes « Nous ne sommes que deux personnes pour nous occuper des ventes de SVF. En plus, j'ai assez de choses à faire pour m'occuper sans faire de prospection. » (Groupe - Encadrement)
- une absence de relais des informations externes critiques « Nous avons des problèmes de communication instrumentale entre le commercial et la production. Nous n'avons pas d'outils permettant de donner des prévisions de production hebdomadaires sur nos produits. » (Groupe - Encadrement)

Les rôles respectifs et l'intégration des différentes interfaces sont reproduits dans le graphique suivant. L'environnement interne de l'organisation est représenté de façon très schématique par trois pôles :

- la Recherche et Développement,
- la production,
- la force de vente.

---

<sup>300</sup> Cité dans : Philoleau Y.H. et Swiners J.L. Le marketing de combat, op.cited

Autour de ces trois pôles se trouve une frontière, matérialisée par l'ellipse centrale, qui marque les limites de l'organisation. Cette frontière est à équiper de capteurs, dirigeant les informations vitales soit vers le pôle recherche et développement, soit vers le pôle force de ventes. Ces deux pôles absorbent et amortissent les turbulences de l'environnement, protégeant ainsi le cœur de l'entreprise, à savoir la production. Ils traitent les informations pertinentes, assurent leurs transferts vers la production, à charge pour ce secteur de prendre en compte un certain nombre de remarques. A son tour, la production émet des informations en direction de ces deux pôles, qui vont les redistribuer dans l'environnement externe. Ce va-et-vient incessant dans le transfert de l'information intègre l'entreprise à son environnement externe et rend alors celui-ci dépendant de certaines informations internes.

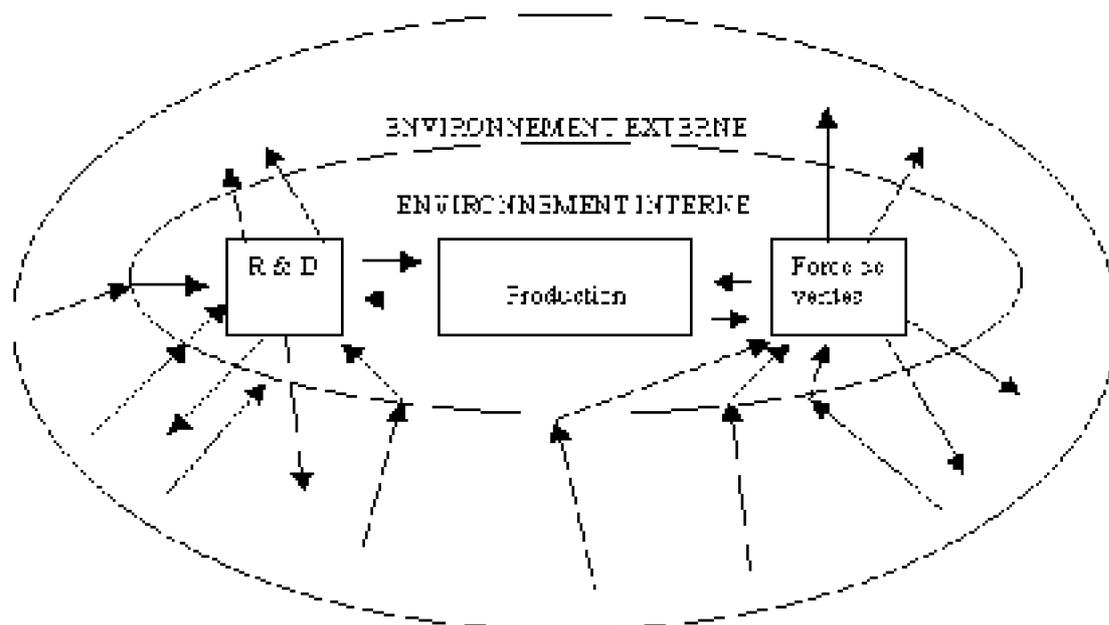


Figure 9.1. : Echanges informationnels et direction des informations

Les interfaces jouent un rôle de protection, sont garantes d'une certaine stabilité dans la sphère production, et stimulent l'évolution et la progression grâce à la transmission d'informations pertinentes.

### 9.1.2. Interconnexions et interrelations

Avant de poursuivre, il nous paraît opportun de détailler les modes de correspondances :

- entre l'environnement interne et l'environnement externe de l'entreprise : interconnexions,
- mais aussi à l'intérieur même de l'organisation entre les différents services : interrelations.

En effet, les structures organisationnelles des entreprises se modifient au cours du temps et peuvent se trouver en décalage avec l'environnement au sein duquel elles évoluent, introduisant un déséquilibre entre les deux domaines : le mode d'organisation et

l'environnement.

Les interrelations et interconnexions, vouées à rétablir l'adéquation, doivent non seulement permettre à l'entreprise de mettre en place des liens particuliers avec l'environnement externe, mais aussi d'obtenir une meilleure connaissance de ses forces vives.

Schneier, Shaw et Beatty <sup>301</sup> (1992) ont développé des méthodes d'analyses intégrant ces différents éléments, dont la synthèse peut être présentée comme suit :

**Figure 9.2. : Processus d'analyse Interne/Externe**

Objectifs	Processus	Outils
Identifier les opportunités, les tâches à faible valeur ajoutée	Interne et externe, brainstorming Recueil d'informations auprès des clients et des fournisseurs	Analyse des processus, méthode ABC, enquête auprès des clients
Classer les opportunités suivant l'objectif à atteindre	Les clients et fournisseurs ( internes ou externes) déterminent les priorités	Classification des critères (coût, vitesse de production, qualité.)
Analyser les processus de travail	Travail en petite équipe et individuel, benchmarking	Analyse coûts/bénéfices, analyse de Pareto
Développer des recommandations d'amélioration du processus, élimination de certaines tâches ( faible VA)	Développement de recommandations par des petites équipes et proposition d'un plan d'action	Allocation des ressources, analyse stratégique (au sens de Porter : forces du marché)
Obtenir l'accord de mise en œuvre	Volonté politique de la direction	Analyse coûts/bénéfices Analyse des politiques internes
Mettre en œuvre	Changement des processus, systèmes, structures et développement de compétences particulières en petits groupes	Mesures des nouvelles performances, réallocations des ressources
Accompagner	Participation de commission ad hoc et de tous les managers	Enquêtes de satisfactions auprès des clients, employés, fournisseurs, et managers

Ce type d'analyse a pour principal avantage de bien cibler les points faibles sur lesquels doit porter l'action. On ne se contente pas d'étudier les symptômes, principalement les pertes financières, mais l'on s'attaque bien à la source du problème : processus de production inadéquat, proportion élevée de tâches à faible valeur ajoutée etc.. qui minent la compétitivité d'une entreprise. Mais en parallèle, il faut aussi savoir se concentrer sur une étude des forces vives de l'entreprise, à savoir : les hommes, tout en

<sup>301</sup> Schneier, Shaw et Beatty ,1992 , Companies' Attempts to Improve Performance While Containing Costs : Quick Fix Versus Lasting Change, Human Resource Planning, Vol 15 n°3 p1-25

prenant en compte les opportunités fournies par l'environnement externe.

## 9.2. Vers une nouvelle définition de la stratégie

---

Cette vision nous conduit à envisager une nouvelle définition de la stratégie, incluant à la fois des éléments internes et des éléments externes. Dans cette section, nous chercherons à comprendre comment une stratégie incluant ces différentes facettes peut être développée.

Nous nous baserons dans un premier temps sur la notion de potentiel de situation, tel qu'il est défini par les Chinois. Nous introduirons ensuite la notion de propension et enfin nous verrons comment, dans ce contexte, notre perception habituelle de l'efficacité peut se trouver métamorphosée.

### 9.2.1. Notion de potentiel de situation

Nous pensons que la proactivité ne peut intervenir qu'après une analyse profonde de la situation de départ (potentiel de situation) et de ses éléments constitutifs.

Le Roy <sup>302</sup> (1999) rappelle que, dans la stratégie militaire, l'avantage stratégique réside dans la surprise et la rapidité : seules la nécessité ou l'occasion favorable justifient la bataille. D'une manière générale, il est nécessaire de connaître l'ennemi, ses habitudes, la façon de procéder de ses généraux, ses effectifs et ses positions. Dans le contexte qui nous intéresse, nous dirions même que le génie stratégique est celui d'accorder, de développer et d'utiliser ses ressources non seulement en fonction de cet environnement mais aussi pour le modifier.

Nous rejoignons ici Jullien <sup>303</sup> (1996) qui souligne que deux notions se retrouvent ainsi au cœur de l'ancienne stratégie chinoise et forment couple :

- d'une part, celle de situation ou de configuration (*xing*), telle qu'elle s'actualise et prend forme sous nos yeux (en tant que rapport de force) ;
- de l'autre et y répondant, celle de potentiel (*shi* ; prononcer she), tel qu'il se trouve impliqué dans cette situation et que l'on peut modeler en sa faveur.

Nous sommes alors placés dans un environnement externe à la fois déterminant sur l'environnement interne mais aussi déterminé par ce dernier.

Les interactions entre l'externe et l'interne créent alors l'occasion, phase qui va permettre d'utiliser au mieux, en fonction des possibilités internes, le potentiel externe.

Toujours d'après cet auteur, il en découle que si une opération doit effectivement intervenir préalablement à l'engagement du conflit, celle-ci doit être, non de planification, mais bien d'évaluation (notion de « *xiao* »), ou plus précisément, de supputation (au sens d'évaluer à l'avance et par un calcul : notion de « *ji* »). L'évaluation

<sup>302</sup> Le Roy F, 1999, Stratégie militaire et management stratégique des entreprises, ibid.

<sup>303</sup> Jullien F, 1996, Traité de l'efficacité, ibid.

va donc déterminer le champ des possibles, et à ce titre, permettre d'éviter une stratégie trop idéalisée, non réalisable.

L'essentiel est alors d'être capable, au cours de la phase d'évaluation ou de supputation, de bien saisir l'ensemble du potentiel de situation, c'est-à-dire d'identifier précisément les possibilités offertes. C'est à cette faculté de détection que l'on reconnaît le génie du stratège chinois.

Nous rejoignons en ce point la vision de Lavalette et Niculescu<sup>304</sup> (1999) qui plaident pour une démarche intuitive, intégrant de façon certaine la connaissance des potentialités globales de l'entreprise, sans être contrainte par les résultats actuels tirés de l'analyse du passé.

Selon nous, la proactivité dérive d'une analyse du potentiel de la situation, car ce dernier permet d'atteindre une stratégie à la fois efficace<sup>305</sup> et structurante :

- efficace, car elle accorde les potentiels internes aux potentiels externes et favorise l'émergence de synergies qui n'auraient pas pu naître sinon,
- structurante, car elle adapte le potentiel interne tout en agissant sur l'environnement pour limiter les frottements et les pertes d'énergie.

### 9.2.2. Notion de propension

Au potentiel de situation, il faut associer étroitement la notion de propension. Dans le cadre stratégique, nous pensons :

- qu'au lieu de construire une forme idéale qu'on projette sur les choses, il est préférable de s'attacher à détecter les facteurs favorables à l'œuvre dans leur configuration ;
- qu'au lieu de fixer un but à son action, il convient de se laisser porter par la propension ;
- bref, qu'au lieu d'imposer son plan au monde, il est plus efficace de s'appuyer sur le potentiel de la situation.

L'adaptation de ces données au processus d'une intervention socio-économique peut s'exprimer ainsi :

- Apporter une assistance de structuration mais laisser l'information remonter par le biais des acteurs (diagnostic) ;
- Formaliser des outils, mais les laisser servir par les acteurs eux-mêmes (projet),
- Analyser le potentiel de la situation en le structurant (projet),
- S'attacher à suivre le potentiel de situation dans son évolution (Evaluation).

---

<sup>304</sup> Lavalette G et Niculescu M (1999), Les stratégies de croissances, ibid.

<sup>305</sup> Nous nous attarderons sur la définition de l'efficacité au sens chinois du terme plus loin dans la section 9.2.3 de notre thèse

En effet, selon Jullien<sup>306</sup> (1996) la conception de ce potentiel assure la transition entre les supputations initiales, conduites selon des règles fixes, et l'exploitation ultérieure des circonstances, une fois le processus engagé. Car en même temps qu'il ne faut cesser, au cours des opérations, de donner le change à son adversaire (comprendre ici l'environnement externe) il convient de s'adapter constamment à lui.

Le calcul du rapport des forces en jeu s'établit à partir d'une série d'items qui visent à cerner la situation sous tous ses aspects. En répondant systématiquement à ce type de questionnaire, et en faisant converger les données, le conseiller politique parvient à un niveau de connaissance suffisante des facteurs en jeu, pour être certain du résultat de l'opération qu'il engage. Nous noterons au passage le parallèle qui peut être fait entre cette description et le diagnostic socio-économique, basé sur un ensemble d'idées-clés, génériques des problèmes les plus fréquemment rencontrés dans les organisations. Le diagnostic sert à faire le point sur la situation telle qu'elle est perçue par l'ensemble des acteurs. Il détermine alors les possibilités d'évolution et c'est par rapport au diagnostic que le projet est construit. C'est donc bien, dans ce cas, le potentiel de situation qui va déterminer l'orientation que prendra la recherche de solution.

Si nous nous penchons plus avant sur l'analyse chinoise, « nous constatons que toute la pensée chinoise de l'efficacité, et quelles que soient ses options idéologiques, se retrouve dans ce geste : revenir à la souche, à la base, c'est-à-dire au point de départ de ce qui, comme condition, porté ensuite par l'évolution des choses, s'imposera progressivement tout seul. L'effet, alors, n'est pas seulement probable, comme dans un rapport construit de moyens à fin, mais découlant sponte sua, il se produit inmanquablement. « Dès lors qu'il est amorcé, un processus est porté de lui-même à se déployer, quelque chose est engagé qui ne demande qu'à devenir. De lui-même signifie que l'essor en question est contenu dans l'état présent des choses, qu'il va « de soi » qu'il en soit « ainsi », que cela est naturel. Cependant, qu'il soit impliqué ne signifie pas pour autant que ce procès se réalise, reste encore à lui fournir les conditions de son déroulement. » (Jullien<sup>307</sup> (1996)).

### 9.2.3. Notion d'efficacité au sens chinois du terme

Si nous retenons cette vision, il devient alors clair que les stratégies proactives ne se bâtissent pas, à l'identique des stratégies traditionnelles, en fonction d'un but à atteindre *ex nihilo*.

Leur essence est de se composer à la fois d'éléments internes structurés, c'est-à-dire adaptés aux variations de l'environnement et d'éléments internes structurants, c'est-à-dire ayant une influence sur la structuration de l'environnement externe.

L'efficacité chinoise n'est pas d'agir pour ou contre, d'entreprendre ou de s'opposer, mais simplement, s'entendant en terme de processus, d'amorcer et de désamorcer (amorcer ce qui, en se déployant, tendra de lui-même dans un sens favorable ; et

<sup>306</sup> Jullien F, 1996, Traité de l'efficacité , ibid.

<sup>307</sup> Jullien F, 1996, Traité de l'efficacité , ibid.

désamorcer ce qui, si infime que ce soit mais déjà contenu dans la situation, la porterait à évoluer de façon négative) (Jullien <sup>308</sup> (1996)).

La stratégie devient alors l'art d'activer ou de désactiver les éléments qui vont permettre à l'organisation d'évoluer sur un chemin favorable et de limiter les écarts entre les objectifs souhaités et les objectifs atteints (notion d'efficacité occidentale).

Il est aussi important de noter que dans ce contexte, la stratégie se décline en termes de processus qui intègre une fois de plus l'interne et l'externe. L'amorce et le désamorçage concernent tout autant les éléments propres à l'entreprise que ceux se situant dans son environnement externe.

Il nous semble important de faire ici un point sur le fameux «non agir » qui se retrouve à travers toute la philosophie asiatique et qui trop souvent a été chargé d'une connotation de passivité. Si nous nous attardons sur la définition de l'efficacité chinoise, il apparaît que l'action (l'amorçage et le désamorçage) s'évacue dans le temps et qu'il n'est plus possible d'en tracer les effets de façon distincte.

La non-action asiatique est à comprendre dans ce sens. L'action ne doit pas être portée de façon rigide, en cherchant à forcer un changement d'état. Au contraire, elle doit avoir lieu en amont, c'est-à-dire qu'elle a vocation à transformer les éléments déterminants du potentiel de situation afin que le résultat souhaité découle de lui-même.

Il ne s'agit plus de forcer, de s'opposer mais bien de déterminer les circonstances de façon à ce qu'il ne soit pas possible d'obtenir un résultat négatif.

Le stratège cherche donc bien à manipuler <sup>309</sup> son environnement, dans le sens premier du terme, c'est-à-dire en modifiant les configurations afin d'agencer celle qui sera la mieux adaptée. Une stratégie efficace est donc celle qui réussit à la fois à manipuler l'environnement interne et l'environnement externe.

### 9.3. Maîtriser et influencer son environnement

---

L'interrogation qui nous paraît devoir être posée maintenant concerne la capacité des entreprises à maîtriser et à influencer leur environnement. Dans ce cadre, si la majorité des auteurs s'accordent à leur reconnaître une possibilité d'intervention sur l'environnement interne, un large consensus souligne la nécessité de leur adaptation à l'environnement externe.

Pour notre part, nous nous proposons de montrer que lorsque l'on passe d'une logique d'action à une logique de transformation, ce type de relation peut être plus facile à instaurer. Nous insisterons ensuite sur la différence entre les actions destructrices et les actions déstructurantes de l'environnement, actions spécifiques aux stratégies proactives. Nous ferons ensuite un point sur la notion d'unités actives et sur le rôle

<sup>308</sup> Jullien F, 1996, Traité de l'efficacité, ibid.

<sup>309</sup> Notons au passage que dans ce contexte, le terme est dénué de toute vision négative et ne doit pas être interprété comme convoquant une connotation machiavélique

qu'elles peuvent endosser dans la mise en place d'une stratégie proactive.

### 9.3.1. Moyens à fin (action) ou conditions à conséquences (transformation)

Nous pensons que les stratégies proactives se définissent dans une logique non pas d'action (moyens à fin) mais de transformation (conditions à conséquence) (sens chinois des termes).

En effet, d'après Jullien <sup>310</sup> (1996), nous sommes face à une interprétation de l'efficacité qui, ne projetant aucun plan sur le cours des choses, n'a pas, non plus, à envisager la conduite sous cet angle moyens-fin : celle-ci, dès lors résulte non d'une application (la théorie conçue d'avance venant recouvrir le réel, de façon à pouvoir ensuite le calquer sur elle), mais plutôt d'une exploitation (en mettant à profit le potentiel impliqué dans une situation donnée).

Dans la logique de l'action, l'efficacité est directe (de moyen à fin), mais elle est coûteuse et risquée : elle consomme des ressources importantes, contient des zones de pertes d'énergie et engendre un résultat incertain.

Dans celle de la transformation, elle est indirecte (de condition à conséquence), mais elle se rend progressivement imparable.

Quittant une logique de modélisation (se fondant sur cette construction d'une forme-fin ; moyen-résultat, actions-objectifs), on s'inscrit alors dans une logique de processus (voir l'importance de *ze*, «il résulte que», dans l'articulation du discours des textes chinois).

Il en découle que :

- d'un côté, le système causal est ouvert, complexe, aux combinaisons infinies,
- de l'autre, le processus est clos et le résultat impliqué dans son déroulement.

Dans son fonctionnement politique, la Chine n'a pas privilégié d'organisation délibératrice, mais elle a fondé sa vision du monde sur la régulation ; partant, elle n'a pas conçu l'efficacité à partir de l'action, comme entité isolable, mais sur le mode de la transformation.

Aussi, pour assurer son emprise sur le monde, y prendre de l'empire, le sage n'agit-il pas, il transforme. Car, à la différence de l'action, qui est nécessairement momentanée, même quand elle se prolonge, la transformation s'étend dans la durée, et c'est de cette continuité que provient l'effet.

L'effet est donc ressenti comme étant la manifestation d'un processus de transformation, d'adaptation, de manipulation constantes. L'action, pour sa part, n'est perçue que de façon négative car elle va à l'encontre des choses. Elle se heurte à la réalité et ne parvient à changer cette dernière qu'après de nombreux efforts, consommateurs d'énergie. De plus, l'action ne permet pas un suivi régulier. L'enchaînement d'actions successives ne créera au contraire que des tensions

---

<sup>310</sup> Jullien F, Traité de l'efficacité, ibid.

supplémentaires puisqu'il introduira de nouvelles forces non maîtrisées.

La transformation, quant à elle, prenant appui sur un processus d'adaptation et configuration s'assure non seulement un résultat dans le temps mais introduit aussi des relations qui vont rendre l'entreprise indispensable à son environnement, l'une ayant un effet de régulation sur l'autre et vice versa. L'entreprise n'est plus perçue comme étant passive et devant s'adapter mais bien comme un élément actif impulsant des forces transformatrices.

### 9.3.2. Actions directes, destructrices et actions indirectes destructuratrices

La proactivité ne se compose pas uniquement d'actions directes ayant un impact immédiat et destructeur sur l'environnement. Des actions indirectes sont à mettre en œuvre pour induire des effets destructurateurs sur l'environnement.

Cette analyse figure dans la stratégie militaire sous l'appellation : stratégie indirecte.

Comme le rappelle Le Roy<sup>311</sup> (1999), dans ce type de conduite de la guerre (style stratégique qualifié d'indirect), il ne faut livrer bataille que quand tous les autres moyens possibles pour imposer sa volonté à l'adversaire ont été épuisés. De même, la bataille doit être réduite le plus possible, car peu de résultats probants s'ensuivent d'un affrontement frontal. Nous noterons l'opposition flagrante de ce type d'analyse aux développements occidentaux tels que ceux de Clausewitz<sup>312</sup> qui spécifie que la destruction des forces armées ennemies doit être recherchée principalement par de grandes batailles et le but des grandes batailles doit être la destruction des forces armées de l'ennemi.

Dans ce cadre, seule l'offensive permet d'atteindre un objectif valable ou de détruire les forces ennemies. Le concept de base est dénommé Doctrine de la Bataille Aéroterrestre. Le but de cette doctrine est de saisir ou de garder la liberté d'action (doctrine américaine)(Colson<sup>313</sup> (1993)).

A l'inverse, Liddle Hart<sup>314</sup> (1962) remarque que les résultats les plus significatifs ont été obtenus par une approche se refusant à la décision par la bataille. Il baptise alors ce type de stratégie : approche indirecte

Pour Fuller<sup>315</sup> (1963), il existe deux façons de détruire l'organisation de l'armée ennemie :

- soit par l'usure (guerre d'effectifs, pertes ennemies, soldats tués etc.),
- soit par la mise en état d'inefficacité (guerre de cerveaux : rendre inefficace le

---

<sup>311</sup> Le Roy F, 1999, Stratégie militaire et management stratégique des entreprises, ibid.

<sup>312</sup> Clausewitz, 1955 De la guerre, Minuit Paris

<sup>313</sup> Colson B. 1993, La culture stratégique américaine, Economica Paris

<sup>314</sup> Liddle Hart B.H. 1962, Histoire mondiale de la stratégie, Plon, Paris

<sup>315</sup> Fuller J.F.C., 1963, La conduite de la guerre de 1798 à nos jours, Payot Paris

commandement).

Dans le cadre de la gestion, Koenig <sup>316</sup> (1990) rappelle le conflit n'est que l'une des situations relationnelles que peuvent entretenir ses producteurs. Il souligne que trois attitudes sont possibles : l'affrontement, l'évitement et la coopération.

Cet auteur renvoie aussi à Perroux qui soutient que la relation sociale entre les agents pour la disposition des choses ne peut être un conflit pur, destructeur, qui limiterait la disponibilité des biens. Elle ne peut non plus s'assimiler à une coopération pure.

Nous assistons donc à l'apparition de méthodes dont l'objectif n'est pas de produire un effet direct sur l'environnement mais plutôt de créer un climat favorable. A ce titre et par exemple, la dissuasion est une stratégie de prévention des conflits, qui consiste à persuader un concurrent potentiel que vous êtes «disposé à» et «capable de» le punir sans merci, simplement au moyen de votre volonté clairement exprimée et comprise (James <sup>317</sup> (1984)).

Il est alors logique de souligner avec Jullien <sup>318</sup> (1996) que tandis que l'objectif de la guerre, envisagée du point de vue de l'action, est la destruction de l'adversaire, il devient, quand elle est envisagée du point de vue de la transformation, sa déstructuration. Toute la stratégie chinoise repose sur l'art de faire évoluer - à titre préalable - le rapport antagoniste, de façon que finalement, le conflit soit réglé avant même d'avoir reçu un début d'engagement.

### 9.3.3. Unités actives

Il nous apparaît légitime de dire que la stratégie proactive se base sur un infléchissement des conditions de départ de la situation pour engendrer les effets voulus dans l'environnement (notion d'unité active) ;

Nous rappelons qu'une unité est dite active si, « par son action propre et dans son intérêt propre, elle est capable de modifier son environnement, c'est-à-dire le comportement des unités avec lesquelles elle est en relation. Elle est couplée avec son environnement plastique sous l'effet de son action » (Perroux <sup>319</sup> (1973)).

Nous retrouvons cette notion sous le vocable «enactment ». Comme le souligne Desreumaux <sup>320</sup> (1998) «le mot enactment n'est pas vraiment traduisible. On peut en approcher le sens en empruntant au langage juridique (décréter quelque chose) ou dramaturgique (monter les décors, mettre en scène.) ». Cet auteur soutient aussi que

---

<sup>316</sup> Koenig G, 1990, Management stratégique, Nathan Paris

<sup>317</sup> James B.G., 1984, Business Wargames, Abacus Press, Trundbridge Well

<sup>318</sup> Jullien F, 1996, Traité de l'efficacité , ibid.

<sup>319</sup> Perroux François, 1973,Pouvoir et économie, Dunod 136p p.99

<sup>320</sup> Desreumaux, A., 1998, Théories des organisations, ibid.

« l'organisation dépend de cet environnement (externe) à bien des égards (ne serait-ce que pour l'approvisionnement en ressources et l'écoulement de sa production) mais possède en même temps des marges de manœuvre sur les plans de la conception et de la conduite de ses projets ».

Il rejoint en ce point Child <sup>321</sup> (1972) qui stipule que, dans une large mesure, les décisions, quant à l'endroit où sera localisée l'organisation, la clientèle qu'elle servira, ou le type d'employés qu'elle recrutera, déterminent les limites de son environnement, c'est-à-dire l'environnement pertinent pour les fonctions qu'elle remplit.

La vision d'action collective quant à elle soutient que les organisations s'agencent en véritables réseaux leur permettant de construire ou de modifier collectivement leur environnement, leur domaine, leurs règles de fonctionnement. (Astley et Van de Ven <sup>322</sup> (1983)).

Dans le même cadre, pour Lavalette et Niculescu <sup>323</sup> (1999) à toute sollicitation de l'environnement pour tenter de façonner l'entreprise à sa convenance, celle-ci exerce une rétroaction sur la source émettrice. L'entreprise fait sa place, mais elle évolue grâce à une multitude d'interactions d'intensité croissante. Au fil du temps, l'entreprise et son environnement deviennent indissociables, empêchant toute transposition.

Dès 1985, Ohmae <sup>324</sup> était à la recherche d'un concept fondamental définissant ce que l'on voudrait faire et pourrait faire demain, en décidant dès aujourd'hui de préparer les conditions favorables du futur, évitant une attitude immédiate, uniquement réactive aux contraintes quotidiennes, posées par les concurrents ou le marché et révélées par des indicateurs.

Une stratégie proactive consiste bien à faire évoluer la situation, en se laissant porter par elle, de façon telle que, de son potentiel accumulé résulte naturellement l'effet, l'amorce initiale de la rencontre étant décisive par ce qu'elle engage de possibilités à actualiser et, à l'autre extrémité, le déclenchement final de l'occasion se trouvant riche de tout le potentiel accumulé. De ce fait, entre la rencontre initiale et l'occasion finale, découlant à titre de résultat, s'intercale tout le temps du procès, sur lequel on a prise et qu'on peut infléchir dans le sens souhaité.

Ce chapitre nous a permis de présenter les éléments qui nous semblent essentiels et constituent l'apanage d'une stratégie proactive. Les concepts, inspirés de la philosophie chinoise, que nous avons présentés et développés se place naturellement au cœur de la stratégie et de la proactivité.

La déclinaison des éléments de potentiels de situation, de propension, d'efficacité et

---

<sup>321</sup> Child J., 1972, Organizational structure, environment and performance, : the role of strategic choice, *Sociology*, 6,

<sup>322</sup> Astley W.G. & Van de Ven A.H., 1983, Central perspectives and debates in organization theory, *Administrative science quarterly*, n°28, , 243-273

<sup>323</sup> Lavalette G et Niculescu M, 1999, Les stratégies de croissances, *ibid.*

<sup>324</sup> Ohmae, 1985, La triade : émergence d'une stratégie mondiale de l'entreprise, Préface F. Dalle, Flammarion, Paris

d'unités actives a eu pour mission de d'éclairer de façon plus précise la quintessence de la notion de stratégie proactive, tout en traçant des pistes de recherches futures concernant son évolution.

Le tableau suivant propose une ébauche de grille d'évaluation de la proactivité se basant les différents éléments que nous venons de développer.

<b>Éléments de la proactivité</b>	<b>Composantes socio-économiques</b>	<b>Exemple dans l'entreprise test</b>
<b>Potentiel de situation</b>	Identification d'éléments qualitatifs Identification d'éléments quantitatifs Identification d'éléments financiers Dialogue poussé (pour avis et suggestion) avec le personnel sur la stratégie et la situation de l'entreprise à travers des dispositifs réguliers	Développement de la vigilance (prévention et réunions CHSCT) Définition de la politique sociale et gestion de sa cohérence Etude des accidents du travail Réunion mensuelle du service commercial, pointage de l'activité et reporting hebdomadaire DCC
<b>Propension</b>	Rémunération personnalisée pour l'ensemble du personnel sur des bases contractuelles Système personnalisé d'évolution pour l'ensemble du personnel avec des règles du jeu explicites Hausse de plus de 10% des investissements	Révision de tous les horaires de travail de l'atelier (poste par poste pour certains) Formalisation d'un plan de formation pour la maintenance Communication d'indicateurs de performance au personnel de l'atelier Explication des cahiers des charges aux opérateurs
<b>Efficacité</b>	Généralisation de nouvelles formes d'organisation (groupes semi-autonomes, enrichissement, élargissement) Hausse de plus de 10% du ratio VA/MCV Changement de technologie avec adoption d'une technologie innovante	Formalisation d'un projet d'aménagement de la zone de production (attente de financement) Développement d'une direction commerciale par clients (délégation, responsabilisation) Rationalisation de la gamme de produits
<b>Unités actives</b>	Création de gammes ou de produits innovants Attaques de marchés innovants (nouveaux segments, nouvelles cibles, nouvelle distribution)	Mise en place d'une concertation lors des appels d'offre (spécificités) Réduction des délais de réponse aux appels d'offres Réduction des délais pour le lancement de nouveaux produits

## **Conclusion de la troisième partie.**

Les trois derniers chapitres de notre thèse ont été consacrés à une incursion plus pragmatique dans le domaine de la stratégie proactive.

Nous avons choisi de développer, dans un premier temps, les grands axes de la mise en œuvre d'une stratégie proactive et nous avons ainsi pu introduire des concepts fondamentaux, propres à la stratégie socio-économique. En nous basant sur le triptyque : traitement des informations / toilettage / cohérence des actions stratégiques, nous avons mis en relief les composantes majeures de la proactivité.

Nous avons ensuite présenté les outils de management, courroies de mise en œuvre d'une telle stratégie. Nous nous sommes principalement intéressés aux outils de pilotage stratégique, aux outils de structuration de l'organisation et au mode de management. Enfin nous avons proposé des pistes de réflexion permettant à la fois de s'interroger sur la conception de la stratégie proactive et d'ouvrir des pistes de recherche futures sur la notion de proactivité.



## Conclusion générale

Cette thèse nous a permis de traiter la problématique de l'émergence de stratégies proactives dans les organisations. Nous avons rattaché cette problématique à celle des composantes stratégiques et des éléments constitutifs de la proactivité .

Il nous est apparu que si, à la base, la définition classique de la stratégie se propose d'intégrer une dimension d'anticipation des changements environnementaux, surtout externes, elle ne permet pas de dériver les composantes spécifiques d'une stratégie proactive, assurant à la fois un développement dans le court et le long terme.

Nous avons pu relever principalement que la stratégie, telle qu'elle est définie par les auteurs classiques en gestion, se rapproche d'une vision classique inspirée par des penseurs tel qu'Aristote. Dans ce cadre, elle consiste principalement à identifier des objectifs idéaux à atteindre par la mise en œuvre d'un certain nombre d'actions.

Si dès l'apparition de cette définition, il est clair que les notions d'anticipation et d'adaptation à l'environnement externe sont incluses, il n'en reste pas moins qu'elle n'assimile pas les données nécessaires à la mise en place d'une stratégie proactive.

Nous avons donc utilisé un ensemble de concepts actifs afin d'expliquer en quoi consiste une stratégie proactive, en nous inspirant principalement des notions contenues dans les arts martiaux et dans l'acception chinoise de la stratégie.

A ce titre, nous avons étudié le concept d'énergie ainsi que ses différentes manifestations dans les entreprises en insistant principalement sur les canaux qui assurent l'irrigation de l'organisation.

Nous n'avons pas cherché à remettre en cause les concepts dits classiques du management. Par contre, nous avons tenté de les intégrer dans le but de favoriser l'apparition d'une synergie conduisant à la proactivité. C'est donc bien dans un cadre unificateur que nous avons travaillé et proposé notre définition de la proactivité.

Si la notion de proactivité se place effectivement au cœur des approches managériales depuis le début des années 1980, il nous a pourtant fallu souligner qu'elle souffre d'un manque flagrant de définition. En effet, la proactivité est définie, au mieux de façon négative, par opposition à la passivité, à la réactivité, au pire en intégrant une vision manipulatrice de l'environnement mais aussi des hommes, conférant au stratège un statut d'homme, certes compétent, mais dépourvu de toute éthique.

Nous nous sommes alors intéressés de façon plus précise à la formalisation d'un modèle théorique en sciences de gestion, par le biais de l'utilisation des métaphores dans un processus de définition de concepts managériaux.

Nous avons pu identifier les différents écueils inhérents à cette approche et pensons avoir apporté les justifications suffisantes plaidant en faveur d'un tel processus, après avoir proposé des pistes de réduction des risques qui lui sont attachés.

Nous sommes ainsi parvenus à une définition de la proactivité intégrant à la fois une donnée d'anticipation et une idée d'intégration stratégique fondée sur une adaptation permanente aux changements internes et externes de l'organisation.

Dans le cadre de cette définition, nous avons choisi d'éclairer la mise en œuvre d'une stratégie proactive en nous basant sur les concepts fondamentaux de l'analyse socio-économique. Nous avons surtout cherché à montrer comment ces concepts gagnent à être intégrés les uns aux autres, afin de générer une approche globalisante et structurante de l'organisation et de son environnement.

L'intérêt majeur des variables que nous avons voulu incorporer à notre démonstration (énergie, pilotage, anticipation, intégration) réside dans le fait que bien que s'observant au niveau de chaque acteur, elles sont déterminées par l'interaction entre chacun des acteurs, l'organisation et son environnement.

Il nous semble que la notion de proactivité devrait faire partie des enseignements de gestion en direction des futurs acteurs des organisations, car elle recouvre un large champ d'actions. Cette notion doit permettre à la fois de faire prendre conscience à chaque acteur de sa propre capacité à agir mais aussi de comprendre la logique d'agrégation des actions individuelles, tout en dépassant les discours sur l'état de l'environnement.

Les limites de notre travail se trouvent contenues, selon nous, dans l'ambition qu'il se donne. En effet nous avons traité de très nombreuses notions qui composent le corpus de connaissances des sciences de gestion afin de définir la notion de proactivité. Il conviendra à l'avenir de valider nos propositions par une étude encore plus approfondie de ces variables.

La notion de stratégie proactive n'ayant pas, à notre connaissance fait l'objet d'étude détaillée, nous avons choisi un mode d'approche du problème basé sur l'utilisation de métaphores et sur une étude clinique. La combinaison de ces deux éléments nous a

permis de défricher un domaine encore peu exploré. Nous souhaiterions maintenant pouvoir conduire des études et des diagnostics spécifiques à la proactivité dans différentes organisations.

Enfin, certaines limites de ce travail constituent à nos yeux des objectifs de recherche à long terme, que cette première étape n'a pas permis de réaliser. Il s'agit plus particulièrement d'une intégration plus affirmée d'un positionnement épistémologique du concept de proactivité par rapport aux théories de sciences de gestion, principalement à travers une grille de lecture dérivée de l'approche asiatique de la stratégie.

Une deuxième piste consiste à construire et consolider une typologie des pratiques proactives dans les organisations. Enfin, en réponse à la globalisation et à la problématique de la complexité, nous souhaitons nous orienter sur une étude plus poussée des liaisons entre environnement interne et environnement externe des organisations.



---

## Bibliographie

- Ansoff, I., 1965, *Stratégie du développement de l'entreprise*, Edition d'Organisation, 1989, 1<sup>ère</sup> édition, 287p
- Argyris C., Putman R., McLain Smith D., 1985, *Action Science*, Jossey Basse
- Argyris Chris, 1957, *Personality and Organization, the conflict between system and individual*, New-york, Harper and Row
- Avenier, M.J., (1985) *Le pilotage stratégique de l'entreprise* ; Edition du CNRS ; 246p
- Bachelard.G., 1934-1980, *Le nouvel esprit scientifique*, Paris PUF
- Baumard P, 1996 , *La recherche en gestion et le non exprimé : premières bases d'une méthode d'exploration et d'interprétation du tacite*, in **Perspectives en management stratégique**, Alain Noël Paris Economica
- Berger P.L et Luckmann T. 1966, *The social construction of reality. A treatise in the sociology of knowledge*, NY. Doubleplay
- Berry, M, 1983, *Une technologie invisible ? L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains*, Paris, CRG-Ecole Polytechnique
- Beth E.W. et Piaget J., 1963, *Epistémologie, mathématique et psychologie*, P.U.F, Paris
- Bienaymé A., 1980, *Stratégie de l'entreprise compétitive*, Masson, 170 p.
- Black, M., 1962, *Models and metaphors*, Ithaca, NY, Cornell University Press
- Blaug ; M., 1982, *La méthodologie économique*, Paris Economica

- Blaug, M., 1982 , *La méthodologie économique*, Paris Economica
- Bloch, A., 1996, *L'intelligence économique*, Economica, 108p
- Boudon 1986, *L'idéologie ou l'origine des idées reçues*, Paris Fayard
- Boudon, 1979, *La logique du social*, Paris hachette
- Bouilloud J.P. (1994) *Théorie et pratique de la stratégie. Proposition pour une logique conditionnelle*, Bouilloud J.P. et Lecuyer B.P. (ed), (1994) **L'invention de la gestion**, L'Harmattant; Logiques de gestion Paris
- Boyd, R., 1993, *Metaphor and theory of change : what is « metaphor » a metaphor for ?* , **in *Metaphor and Thoughts*** , A Ortony. Cambridge, Cambridge University Press
- Bunge, M., 1973, *Methods, Model and Matter*, D. Reidel, Holland, Dordrecht
- Burrell, G., & Morgan, G., 1979, *Sociological paradigms and organizational analysis*. Aldershot , England : Gower
- Burke, K., 1969, *A grammar of motives*, Berkeley, university of California Press
- Cauhépé J-D & Kuang A., 1998, *Métamorphose de la violence par l'aïkido de Surikiri*, Guy Trédaniel Editeur
- Chalmers A.F., 1987, *Qu'est ce que la science ?* ; Paris : La Découverte
- Charnay J.P. 1990, *Critique de la stratégie*,L'Herme, Paris
- Choi, Y.B., 1993, *Paradigms and conventions : uncertainty, decisionmaking, and entrepreneurship*. Ann Arbor, University of Michigan Press
- Clausewitz C.V, 1955, *De la guerre*, Minuit Paris
- Coffey, A. et Atkinson, P, 1996, *Making sense of Qualitative data*, Thousand Oaks, Sage
- Cohen. H., 1989, *Epistémologie de la Gestion*, Encyclopédie de Gestion, sous la Direction de Joffre et Simon, Economica
- Colson B. 1993,*La culture stratégique américaine*, Economica Paris
- Crozier M et Friedberg F, 1977, *L'Acteur et le Système*, Le Seuil, Paris
- Crozier M., 1989, *L'entreprise à l'écoute. Apprendre le management post-industriel*, InterEditions, 217 p.
- Culler, J., 1982, *On desconstruction : Theory and criticism after structuralism*, Ithaca, NY, Cornell University Press
- David , S. et Meyer, C. (1998) : *Blur*, Reading Mass, Addison-Wesley
- David A. , 2000, *La recherche intervention, cadre général pour la recherche en management ?*, in **Les nouvelles fondations des sciences de gestion**, coordonné par A. David, A. Hatchuel et R. Laufer, Vuibert FNEGE p.205
- De Rosnay J., 1975, *Le microscope –vers une vision globale* , Editions Points Seuil, 305p
- Dejours C., 2000, *Souffrance en France*, points Seuil, 225 p
- Delattre, .P, Analogie, *Encyclopaedia Universalis*, Paris, 258-263
- Denis H. , 1990, *Stratégies d'entreprise et incertitudes environnementales. Design organisationnel, cultures et technologie*, Paris, Economica

- 
- Desreumaux, A., 1998, *Théories des organisations*, Paris , Editions Management Sociétés
- Detrie J .P. et Ramanantsoa B., 1983, *Stratégie de l'entreprise et diversification*, Préface de Vincent Mercier, Nathan, 222p.
- Enrègle Y et Thietart R.A, 1978 , *Précis de direction et de gestion*, Paris, Editions d'Organisation, 382p
- Foster R., 1986, *L'innovation : avantage à l'attaquant*, Préface de Jean-Louis Beffa, InterEdition, 316p.
- Fuller J.F.C,1963, *La conduite de la guerre de 1798 à nos jours*, Payot Paris
- Gervais, M.,1989, *Contrôle de gestion et planification de l'entreprise*, Economica, Tome 2, 3<sup>ème</sup> édition,
- Giddens, A, 1979, *Central problems in social theory : Action, structure and contradiction in social analysis*, London : Macmillan
- Giddens, A., 1990, *The consequence of modernity*. Stanford, CA : Standford University Press
- Glaser B.E. et Strauss A.L., 1967, *The discovery of Grounded Theory : Strategies for Qualitative Research*, New York : Aldine de Gruyter
- Glaserfeld (Von), 1998, *Introduction à un constructivisme radical* in Watzlawick P.(Ed), **Introduction au constructivisme** Paris Seuil
- Gleick, J., 1988, *Chaos*, London, Sphere
- Godet M., 1991, *De l'anticipation à l'action*, Préface de Jean-Louis Beffa, Dunod, 390p
- Gomez P.Y., 1996, *Le gouvernement des entreprises*, InterEdition
- Granger, G, 1987, *Leçon inaugurale, Chaire d'épistémologie comparative*, Collège de France, Paris
- Hamel et Prahalad, 1995, *La Conquête du Futur*, InterEditions
- Hannan M.T. et Freeman J., 1989, *Organizational Ecology*, Harvard University Press
- James B.G. 1984, *Business Wargames*, Abacus Press, Trundbridge Well
- Joffre, P. & Koenig G,1992, *Gestion stratégique, l'entreprise ses partenaires-adversaires et leur univers*, Edition Litec, 197p
- Jullien F,1996, *Traité de l'efficacité*, Grasset Paris230p
- Kalika M. ,1990, *Structures d'entreprise : réalités, déterminants et performances*, Paris, Economica
- Kotler P. et Dubois B, 1987, *Marketing Management* Paris, Publi-Union, 5ème édition, 742p.
- Kuhn, T.S., 1993, *Metaphors in sciences, Metaphors and Thoughts*, A.Ortany, Cambridge, Cambridge University Press
- Laborit, H., 1974, *La nouvelle grille*, Paris, Folio Essais
- Lacan Jacques, *Le séminaire de Jacques Lacan*, textes établis par Jacques-Alain Miller, Paris Edition Seuil, Collection Champs freudien
- Lakoff, G et Johnson, M, 1980, *Metaphors we live by*, Chicago, University of Chicago

Press

- Lamb R.B. ,1984, *Competitive strategic management*, Prentice hall, INC, Englewood Cliffs, New Jersey
- Lavalette G et Niculescu M ,1999, *Les stratégies de croissances*, Editions d'Organisation, Paris
- Le Moigne, J.L., 1977, *La théorie du système général : théorie de la modélisation*, PUF, 258p
- Le Roy F 1999, *Stratégie militaire et management stratégique des entreprises*, Stratèges et stratégies, Economica Paris 250 p.
- Levinson, Price, Munden, Mandl et Solley, 1962, *Men, management, and mental health*, Harvard university Press
- Liddle Hart ,1962, *Histoire mondiale de la stratégie*, Plon, Paris
- Lincoln, Y.S. et Guba, E., 1985, *Naturalistic Enquiry*, Beverly Hills, CA : SAGE
- March, J. G., & Simon, H.A., 1958, *Organizations*, New York, Wiley
- Marion , A., (sous la direction de), 1993, *Le diagnostics d'entreprise. cadre méthodologique*, Economica , Paris 331p
- Marmuse, C., 1992, *Politique générale : langages, intelligence, modèles et choix stratégiques : quelques réflexions d'ordre stratégique*, Economica, 592p
- Martinet A.C ,1990, *Epistémologie de la stratégie*, in Martinet A.C (Ed) *Épistémologie et Sciences de gestion*, Economica, Paris
- Martinet B. et Marti Y-M. , 1995, *L'intelligence économique*, Les éditons d'Organisation, Paris
- Midler C.,1993, *L'auto qui n'existait pas. Management des projets et transformation de l'entreprise*, Préface de R.H. Lévy, InterEditions, 215 P.
- Miles M.B, Huberman A.M, 1984, *Qualitative data analysis*, Berverly Hills, CA : Sage publication
- Moisdon J.C., (Ed), 1997, *Du mode d'existence des outils de gestion* , Paris, Seli Arslan
- Morgan , G., 1986, *Images of organizations*, Beverly Hills, CA :Sage
- Morgan G., 1986, *Image of the Organization*, Newbury Park, CA, Sage
- Morgan, G, 1993, *Imaginization*. New York, sage
- Nietzsche, F.W., 1979, *Philosophy and Truth : Nietzsche's Notebooks of the early 1870's*, D. Breazeale, ed., Atlantic Highlands, NJ, Humanities Press
- OhmaeK, 1985, *La triade : émergence d'une stratégie mondiale de l'entreprise*, Préface F. Dalle, Flammarion, Paris
- Ohmae Kenichi, 1991, *Le génie du stratège*, , Interédition, Paris
- Passeron J.C., 1991, *Le raisonnement sociologique. L'espace non-Poppérien du raisonnement naturel*, Paris Nathan Essais et Recherches
- Perroux F. ,1994. *Pouvoir et Economie Généralisée*, in « Les œuvres Complètes » Vol. 5 n°2, Presse Universitaire de Grenoble
- Perroux F, 1975, *Unités actives et mathématiques nouvelles, révision de la théorie de l'équilibre économique général*, Dunod 274p

- Perroux F., 1973, *Pouvoir et économie*, Dunod 136p
- Piaget J. ,1972, *Epistémologie des Sciences de l'homme*, Gallimard
- Piaget J. 1975, *l'équilibration des structures cognitives problème central du développement*, Puf, Paris, 188p
- Pitol-Belin J.P. et Horovitz, 1984, *Stratégie pour la PME*, McGrawHill, 159p.
- Plant, R., 1987, *Managing change and making it stick*.England, Gower
- Poirier L ,1985, *Les voix de la stratégie*, Fayard Paris
- Poirier L ,1987, *Stratégie théorique II*, Economica Paris
- Popper K.R., 1973, *La logique de la découverte scientifique*, Paris Fayot
- Porter M. ,1982, *Choix stratégiques et concurrence*, Economica
- Porter, M., 1986, *L'avantage concurrentiel*, Paris, InterEdition
- Protin, A.,1977 *Aïkido, un art martial, une autre manière d'être*, Collection « horizons spirituels » Editions Dangles
- Quiles, J.J, 1997, *Schumpeter et l'évolution économique : circuit, entrepreneur, capitalisme* , Nathan 191p
- Rogers D, 1988, *Les stratégies militaires appliquées aux affaires* First Paris
- Saint-Sernin, B., 1983 , *La décision : conjecture métaphysique ou réalité observable*, in Bertrand Roy (sous la direction de) , **La décision, ses disciplines, ses acteurs** , Presse Universitaire de Lyon, Lyon, p.182
- Savall H. et Zardet V. ,1995, *Ingénierie Stratégique du Roseau* , préface de S. Pasquier, Economica
- Savall H et Zardet V., 1987 ; *Maîtriser les coûts et les performances cachés, le contrat d'activité périodiquement négociable*, Prix de management stratégique Harvard-L'Expansion, Economica, Paris
- Savall H., 1975, *Enrichir le travail humain dans les entreprises et les organisations*, Préface de J. Delors, Dunod, Mention spéciale du prix IAE Management Paris 1976
- Savall H, Zardet V. & Bonnet M, 2000, *Libérer les performances cachées des entreprises, par un management socio-économique*, Bureau International du Travail, Bureau des activités pour les employeurs, Genève
- Scheid J.C, 1980, *Les grands auteurs en organisations*, Dunod ; 239p
- Schein ,1965, *Organizational psychology*, Prentice Hall
- Sweetser, E., 1990, *From Etymology to Pragmatics : Metaphorical and cultural aspects of semantic structure*, Cambridge University Press
- Tohei, K.,1978, *Ki in Daily Life*, Tokyo : K. N. Kenkyukai HQ
- Turner, M., 1991, *Reading Minds : the study of English in the age of cognitive science*, Princeton, NJ, Princeton University Press
- Ueshiba, K ; 1981 *The spirit of aikido*, Kodansha Int.Ltd
- Valent André, 1991, *L'univers, la vie, l'homme, l'esprit*, Edition du Rocher 545p
- Vuillemin, J, 1967, *De la logique à la théologie, cinq études sur Aristote (1<sup>ère</sup> étude : L'Analogie)*, Paris, Flammarion

- Wacheux, F., 1996, *Méthodes qualitatives et Recherche en gestion*, Paris , Economica
- Westbrook a. & Ratti O. Aïkido, 1996, *Introduction à la sphère dynamique*, Vigot
- Williamson O., 1975, *Markets and hierarchies : analysis and antitrust implications. A study in the economics of internal organization*, New York Free Press

## Articles

- Aaltio-Marjosola, I., 1994, *From a « grand story » to multiple narratives ?*, Journal of Organizational Change Management, 7(5) p. 56-67
- Astley W.G. & Van de Ven A.H., 1983, *Central perspectives and debates in organization theory*, Administrative science quaterly, n°28, p. 243-273
- Astley. & Van de Ven, 1983, *Central perspectives and debates in organization theory*, Administrative science quaterly, n°28, , pp.243-273
- Barley, S.R. et Kunda, G., 1992, *Design and devotion : Surges of rational and normative ideologies of control in managerial discourse*. Administrative Science Quaterly, 37 : 363-399
- Baumard P, 1997, *Constructivisme et processus de recherche : l'émergence d'une posture épistémologique chez le chercheur*, Cahiers de recherche du LAREGO, université de Versailles St Quentin, septembre
- Berger-Douce S., 2000, *Le raisonnement analogique en sciences de gestion*, Actes de la journée de recherche de l'IRG sur « **Epistémologie et méthodologie en sciences de gestion** » Université Paris XII, pp193-211
- Boje, D.M., & Summers, D.J., 1994, *Review of the book Imaginization : the art of creative management*, Administrative Science Quaterly, 39 p. 688-690
- Bouveresse J., 1998, *Le monde de l'éducation*, janvier
- Chandler , 1985 , cité dans Chaffee E.E. *Three Models of strategy*, Academy of management Review Vol 10 n°1
- Child J., 1972, *Organizational structure, environment and performance, : the role of strategic choice*, Sociology, 6
- Cook, V.G., 1983, *Marketing Strategy and Differential Advantage*, Journal of Marketing, Vol.47, Spring.
- De Meuse, Vaanderheiden et Bergmann, 1994, *Announced Layoffs : Their effects on Corporate Financial Performance* , Human Resource Management Vol 33, n°4 p509-530
- Dejoux, 1997, *Pourquoi les entreprises françaises s'intéressent à la théorie des ressources ?*, Direction et Gestion des Entreprises N°166 ; Juillet-Août
- Dixit A., 1988, *A general Model of R&D Competition and policy*, Rand Journal of Economics pp.317-326
- Doving, E., 1994, *Using anthropomorphic metaphors : organizational action*,

- 
- knowledge, and learning*. Conference on Metaphors in Organizational Theory and Behaviour, King's College, University of London
- Duck, J.D., 1993, *Managing change : the art of balancing*, Harvard Business Review, 71(6) p.109-118
- Durieux F., 2000, *Le raisonnement par analogie et par métaphore en gestion*, Actes de la journée de recherche de l'IRG sur « **Epistémologie et méthodologie en sciences de gestion** » Université Paris XII, pp175-192
- Emery F.E. & Trist E.L, 1965, *The causal texture of organizational environments*, Human relations, 18/1, p. 21-23
- Faruqui A. 1987, *Marketing Electricity-a Military Approach*, Long Range Planning, Vol. 220, n°4
- Ferrary et Trépo, 1997, *Les enjeux méthodologiques de la gestion par les compétences*, Direction et Gestion des entreprises, n°164-165
- Garud, R., & Kotha, S., 1994, *Using the brain as a metaphor to model flexible production system*, Academy of Management review, 19 p.671-698
- Getz, I., 1994, *Système d'information : l'apport de la psychologie cognitive*, Revue Française de Gestion, Juin, 92-107
- Ghostal, S., & Mintzberg, H., 1994, *Diversification and diversifict*, California Management review, 37(1) p.8-27
- Harbulot C et Baumard P, 1996, *Intelligence économique et stratégie des entreprises : une nouvelle donne stratégique*, Acte du Colloque de la Cinquième Conférence Annuelle de l'Association Internationale du Management Stratégique, 1 Mai
- Hill, R.C., et Levenhagen, M, 1995, *Metaphors and Mental Models : Sensemaking and Sensgiving in Innovative and Entrepreneurial Activities*, Journal of management 21(6) p.1057-1074
- Jackson, N., & Carter, P., 1991, *In defense of paradigm incommensurability*, Organizational studies, 12
- Kets de Vries et Balazs ,1997, *the Downside of Downsizing*, Human relation, Vol 50 n°1
- Koenig G., 1993, *Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles*, Revue de Gestion des Ressources Humaines
- Kotler P et Singh R., 1981, *Marketing warfare in the 1980s*, The journal of Busines Strategy, boston, Vol.1 ; n°3
- Lundin, R. A .et Sonderholm, A., *A theory of the temporary Organization*, Scandinavian Journal of management 11(4) p. 437-455
- Malhotra N.K., 1988, *Health Care Marketing Warfare*, Journal of health care Marketibg, Vol.8, n°1.
- Mardsen, R, 1993, *The politics of organizational analysis*, Organizational studies, 14 p. 93-124
- Marion G et Gomez P.Y. , 1992, *Convention et marketing : j'en ai rêvé , Sony l'a fait*, Annales des Mines, Gérer et comprendre, Mars
- Marshak, J., 1993, *Managing the metaphors of change*, Organizational Dynamics, 22(1) p. 44-56

- Mintzberg H., 1987, *The strategic concept : five P's for strategy*, California management review
- Morgan, G., 1983, *More on metaphor : why we cannot control tropes in administrative Science*, Administrative Science Quarterly, 28, n°4, 601-607
- Morrison et Robinson, 1997, *When employees feel betrayed : a model of how psychological contract violation develops*, Academy of Management Review, Vol 22 n°1 p226-256
- Nonaka, I., 1991, *The knowledge creating company*, Harvard Business review, Nov-Dec p. 96-104
- Nonaka, I., 1994, *A dynamic theory of organizational knowledge creation*, Organization science n°5 p.14-37
- Nonaka, I., et Ymanouchi, I ; 1989, *Managing innovation as a self-renewing process*, Journal of business venturing 4,5 p. 299-315
- Ocler R., 2001, *The role of the consultant following a process of downsizing : case of a fish processing industry*, Colloque EGOS, Juillet Lyon
- O'Connor, E.S., 1995, *Paradoxes of participation : textual analysis and organizational change*, Organizational Studies, 16 : p. 769-803
- Palmer, I., et Dunford, R., 1996, *Conflicting uses of metaphors : reconceptualizing their use in the field of organizational changes*, Academy of Management Review, 21, n°3 p.691-718
- Parasuraman A. et Varadarajan P., 1985, *More on Marketing Strategy and Differential Advantage*, Journal of Marketing ; Vol49, Spring.
- Perroux F., 1978, *Présentation de la série Sciences de Gestion*, repris in « Revue Sciences de Gestion Numéro Spécial XX<sup>ème</sup> anniversaire » n°8-9, 1998
- Pinder, C.C., et Bourgeois, V.W., 1982, *Controlling tropes in Administrative Science*, Administrative Science Quarterly, 27, n°4, 641-652
- Reed, M., 1990, *From paradigms to images : the paradigm warrior turns post-modernist guru*, Personnel review, 19(3) p.35-40
- Ries A. et Trout J. 1986, *Marketing warfare*, the Journal of consumer marketing, Vol.3 n°4
- Sackmann, S., 1989, *The role of metaphors in organization transformation*. Human Relations, 42 p.463-485
- Savall H et Zardet V., 1995, *La dimension cognitive de la recherche intervention : la production de connaissance par interactivité cognitive*, Revue Internationale de Systémique, 30p.
- Savall H. et Zardet, V., 1997, *Un indicateur de veille stratégique de la création de valeur : la contribution horaire à la valeur ajoutée sur coût variable ou marge sur coût variable*, Congrès des IAE, Nantes
- Schein, E.H., 1996, *Culture, the missing concept in organization studies*, Administrative science quarterly 41, p.229-240
- Schneier, Shaw et Beatty, 1992, *Companies' Attempts to Improve Performance While Containing Costs : Quick Fix Versus Lasting Change*, Human Resource Planning, Vol

---

15 n°3 p1-25

- Shrivastava, P., & Schneider, S., 1984, *Organizational frames of references*, Human relations, 37 p. 795-809
- Sinclair, J., 1994, *React to what ?* Journal of Organizational Change Management 7(5) p. 32-40
- Srivastva, S & Barret, F.J., 1988, *The transforming nature of metaphors in ground development : a study in group theory*. Human Relations, 41 p. 31-64
- Tarski, A., 1944, *The semantic Conception of Truth*, Philosophy and Phenomenological Research, 4, pp. 341-375
- Trépo, 1998, *How to understand organizations' management and change : is Actors Logics System Analysis (ALSA) one useful answer ?* Academy Of management san Diego
- Trout J. et Ries A., 1978, *Recycling battles : study the classics*, Marketig times, 25, May-june
- Tsoukas, H., 1993, *Analogical Reasoning and knowledge generation in organization theory*, Organization studies 14(3) :323-346
- Tsoukas, H., 1991, *The missing link : a transformational view of metaphors in organizational science*, Academy of management Review, 16, n°3 p. 566-585
- Uemura Shigueru, (2000), *Le ki dans la vie quotidienne*, , Arts Martiaux traditionnels d'Asie, Septembre-Octobre , p 34
- Ueshiba, K ; 2001, *Aïkido et Aïkibudo*, Les dossiers de Karaté Bushido, Avril
- Vadlamani .B., 1996, *The paradox of isomorphism : towards a theory of endogenous institutional change*, Academy of Management Annual meeting at Cincinnati OMT session
- Weick, K.E., 1989, *Theory construction as a disciplined imagination*. Academy of Management Review, 14 p.516-531
- Williamson O, 1981, *The Economics of Organization : the transaction cost approach* , American Journal of Sociology Vol 87 n°3, p 548-577
- Zardet V, 1985, *Des systèmes d'informations vivants : étude des conditions d'efficacité à partir d'expérimentations*, Revue Sciences de Gestion, Collection Economica et Sociétés, n°6, juin 31p

## Sites internet

- Travers, M ; 1996 ; *Theories of metaphors*,  
[www.media.mit.edu/people/mt/diss/index.html](http://www.media.mit.edu/people/mt/diss/index.html)

## Thèses

Bernadet ,A.C, 1997, *Contribution des pratiques de toilettage à l'amélioration de la qualité du fonctionnement des organisations*, Thèse pour le doctorat ès sciences de gestion, sous la direction de H. Savall, Université Lumière Lyon 2 Octobre 1997

Chalus M.C. 2000 , *Dynamisation du dispositif de veille stratégique pour la conduite de stratégies proactives dans les entreprises industrielles*, Thèse pour le Doctorat de Sciences de Gestion de l'Université Lumière Lyon II, Octobre 2000, p.136

Zardet, V., 1986, *Contribution des systèmes d'informations stimulants à l'efficacité de l'entreprise- cas d'expérimentations-*, Université Lumière Lyon 2

# Lexique

**Management proactif** : mode de management intégrant des outils permettant d'anticiper les changements environnementaux et s'assurant du pilotage des actions mises en œuvre pour atteindre les objectifs stratégiques fixés par l'organisation.

**Toilettage socio-économique** : maintenance ou remise en état de fonctionnement des objets matériels ou immatériels d'une organisation, tels que structures, procédures et comportements, qui subissent des dégradations au fil du temps.

**Vigilance** : surveillance aiguë, particulièrement active et efficace de l'environnement interne et externe de l'organisation pour en extraire des informations utiles au pilotage stratégique et opérationnel de l'organisation.

**Résultats immédiats** : résultats comportant des rubriques de coûts visibles et de produits visibles mesurés et perçus par les acteurs. Se dit notamment du résultat économique à court terme, tel qu'il apparaît en comptabilité dans ledit compte de résultat de l'entreprise.

**Potentiel (création de potentiel)** : concerne les actions qui produiront des effets positifs différés sur les résultats immédiats des exercices suivants. Il est constitué d'investissements matériels et surtout d'investissements immatériels.

**Objectifs stratégiques** : objectifs plus ou moins explicités et reconnus par le groupe d'acteurs et que l'entreprise ou l'organisation veut atteindre dans un délai maximal de trois à cinq ans.

**Concertation** : caractérise les types d'échanges d'informations entre acteurs qui

---

en vertu de la loi du droit d'auteur.

permettent de définir un objectif opérationnel ou fonctionnel commun, à réaliser sur une période déterminée et des règles du jeu de coopération.

**Démultiplication** : méthode consistant à s'assurer que les actions mises en œuvre au niveau le plus fin de l'organisation ont un lien avec les objectifs stratégiques à atteindre.

**Le SIOFHIS** (Système d'informations opérationnelles et fonctionnelles humainement intégrées et simulantes) : désigne la capacité d'une organisation à produire des actes décisifs par rapport aux objectifs de survie-développement à partir des échanges d'informations.

**La Synchronisation** : ensemble des dispositifs de coordination en temps réel permettant d'éviter des décalages nocifs ou dommageables entre les actions des différents acteurs (individuels et collectifs) d'une organisation.

**Le Pilotage** : le pilotage se définit autour de trois composants : L'énergie : volonté de faire ou de faire faire, La coopération : partage du contenu des décisions, L'instrumentation : utilisation d'outils adaptés.

**Les hypothèses descriptives** : ce sont des informations d'observation, de constat, qui sont alimentées et démontrées à l'aide de matériaux expérimentaux et bibliographiques. Elles constituent une représentation du champ d'observation.

**Les hypothèses explicatives** : elles représentent la sélection par le chercheur des explications pertinentes sur les causes et les origines des signes observés.

**Les hypothèses prescriptives** : ce sont des essais de prédictions que le chercheur propose en terme de solutions possibles ou de convictions profondes.

**Stratégie occidentale** : l'art de sélectionner et d'optimiser les ressources et les moyens de toute nature dont elle peut disposer, afin d'atteindre un ou plusieurs objectifs de progrès, cela en imposant à la concurrence l'emplacement, le moment et les conditions de la lutte concurrentielle.

**Stratégie chinoise** : faire évoluer la situation de façon telle que l'effet résulte progressivement de lui-même et qu'il soit contraignant

**Stratégie linéaire** : incorpore la détermination des objectifs fondamentaux à long terme de l'entreprise et l'adoption des actions et des allocations de ressources qu'il convient de réaliser afin d'atteindre ces objectifs

**Stratégie adaptative** : mettre les possibilités et les ressources de l'entreprise en adéquation avec les menaces et les opportunités de l'environnement

**Plan d'Actions Prioritaires (PAP)** : inventaire des actions à réaliser dans un semestre pour atteindre les objectifs stratégiques prioritaires après arbitrage sur les priorités et test de faisabilité

**Contrat d'Activité Périodiquement Négociable (CAPN)** : outil de management qui formalise les objectifs prioritaires et les moyens mis à disposition, pour chaque personne de l'entreprise (y compris ouvriers et employés), au travers d'un double dialogue semestriel personnalisé avec le supérieur hiérarchique direct. Il lui est attaché un complément de rémunération substantiel lié à l'atteinte d'objectifs d'équipe et individuels,

autofinancé par la baisse des coûts cachés.

**Avantages comparatifs** : une entreprise détiendra un avantage comparatif par rapport à d'autres si ses coûts de production sont moindres

**Avantages distinctifs** : les avantages distinctifs, pour leur part, sont orientés vers la mise en place de liaisons entre les différentes compétences de l'entreprise. C'est dans la densité de ce maillage que se lit la caractérisation de l'avantage distinctif.

**Pilotage** : le pilotage comprend des actes humains de dépense d'énergie, de coopération et d'instrumentation matérielle et immatérielle.

**Energie** : la capacité mais aussi l'envie de passer à l'acte

**Epistémologie** : concerne à la fois l'accumulation de connaissances mais aussi leur structuration en vue d'aboutir à la science

**Recherche-intervention** : cette recherche s'organise autour d'un processus d'interactivité cognitive entre les acteurs de l'entreprise et l'équipe de recherche. Cette démarche se veut à la fois descriptive, explicative et prescriptive et cherche à produire des connaissances d'intention scientifique structurées et cohérentes

**Fertilité croisée** : action de production enrichie par interaction de champs d'activité et de réflexion

**Analogie** : un rapport de ressemblance établi entre deux ou plusieurs choses ou personnes

**Métaphores structurelles** : transporte avec elle un ensemble de connexions qui vont être transférées du domaine source au domaine cible.

**Métaphores sémantiques** : ne transfère pas de structure avec elle, elle se contente d'ouvrir une porte vers de nouveaux concepts

**Ki (Chi, Prana)** : esprit, intuition, énergie et souffle

**Kokyu** : conduite de l'énergie, coordination du corps et de l'esprit

**Ma-ai** : distance dynamique (maîtrise du temps et de la distance ainsi que des déplacements qui permettent de trouver une ouverture chez son adversaire sans être ouvert à son tour) qui permet à une personne de porter une attaque sans que son adversaire puisse en faire autant.

**Stratégie proactive** : elle consolide la capacité de survie de l'organisation en vérifiant que les techniques de production de valeur ajoutée sont maîtrisées. En même temps, elle organise la cohésion des acteurs et la cohérence des actions autour de l'atteinte d'objectifs communs clairement identifiés. Enfin elle réalise l'intégration des différents éléments (humains, productifs, techniques, outils) au moyen d'un pilotage cohérent de ces derniers, dans le respect d'une certaine éthique. Enfin, ce type de stratégie se traduit par la maîtrise de concepts centraux en gestion, le temps et l'espace d'intervention, afin de profiter pleinement des occasions offertes par l'environnement mais aussi pour susciter ces dernières.

**Potentiel de situation (analyse du )** : être capable, au cours de la phase d'évaluation ou de supputation, de bien saisir l'ensemble du potentiel de situation,

c'est-à-dire d'identifier précisément les possibilités offertes

**Propension** : au lieu de construire une forme idéale qu'on projette sur les choses, il est préférable de s'attacher à détecter les facteurs favorables à l'œuvre dans leur configuration ; au lieu de fixer un but à son action, il convient de se laisser porter par la propension ; bref, au lieu d'imposer son plan au monde, il est plus efficace de s'appuyer sur le potentiel de la situation

**Effet** : la manifestation d'un processus de transformation, d'adaptation, de manipulation constantes.

**Efficacité chinoise** : L'efficacité chinoise n'est pas d'agir pour ou contre, d'entreprendre ou de s'opposer, mais simplement, s'entendant en terme de processus, d'amorcer et de désamorcer (amorcer ce qui, en se déployant, tendra de lui-même dans un sens favorable ; et désamorcer ce qui, si infime que ce soit mais déjà contenu dans la situation, la porterait à évoluer de façon négative)

**Unités actives** : unité est dite active si, par son action propre et dans son intérêt propre, elle est capable de modifier son environnement, c'est-à-dire le comportement des unités avec lesquelles elle est en relation. Elle est couplée avec son environnement plastique sous l'effet de son action

# Annexe 1. Le corps d'hypothèses <sup>325</sup>

325

Savall H et Zardet V, 1995, La dimension cognitive de la recherche-intervention : la production de connaissances par

interactivité cognitive, op. cited

---

en vertu de la loi du droit d'auteur.

	Hypothèses descriptives	Hypothèses explicatives	Hypothèses prescriptives
<b>effets de la globalisation</b>			
	HD1 On constate un écart entre les stratégies affichées des entreprises et les stratégies mises en œuvre qui se traduit par un manque de proactivité	HE1 Ce décalage dérive d'un manque de prise en compte des contraintes/ressources internes lors de la définition de la stratégie	HP1 une stratégie proactive s'appuie sur une forte cohérence entre l'interne et l'externe, ce qui nécessite une démarche managériale spécifique
	HD2 Malgré des plans stratégiques, les entreprises se contentent de positions de niches à court terme	HE2 Le manque de visibilité engendré par les derniers développements dans le monde du management poussent les entreprises à se contenter de stratégies de survie pure car elles ne maîtrisent pas une méthodologie adaptée à la structuration stratégique	HP2 L'entreprise et son environnement devraient être considérés comme un tout qui interagit (influence complexe liée aux échanges d'informations) et non pas seulement comme deux entités distinctes qui sont interconnectées (canalisation des informations à travers un flux stable et identifié)
	HD3 Les entreprises ont, pour faire face à la complexité, mis en place des stratégies linéaires et/ou adaptatives qui n'induisent pas toujours des résultats positifs ( au point de vue financier, économique et social)	HE3 Ces stratégies, se heurtant aux comportements des acteurs, engendrent des zones de pertes d'énergies qu'il est possible de récupérer	HP3 Des actions correctrices de l'adéquation entre la définition de la stratégie et le comportement des acteurs sont nécessaires pour développer des actions stratégiques intégratrices
	HD4 Les entreprises recherchent des positions de rente de type monopolistique et n'intègrent pas l'effet social (démotivation, surcoût social, transfert de rentes) de telles stratégies	HE4 Les stratégies linéaires et/ou adaptatives se centrent trop sur la recherche d'avantages purement compétitifs et donc facilement transférables	HP4 Les stratégies proactives sont caractérisées par la recherche d'avantages distinctifs et non pas uniquement compétitifs
<b>Les «solutions managériales»</b>			
	HD5 Les effets pervers de la mise en œuvre des actions centrées sur la réduction des coûts, souvent à la base des stratégies linéaires et/ou adaptatives, ( re-engineering, downsizing et TQM) affectent	HE5 Les effets psychologiques et le changement brutal des conditions de travail entraînent une hausse du niveau des coûts cachés	HP5 Il est possible d'avoir recours à un autre type de stratégie dite proactive qui se traduise par la mise en place d'un processus de

	souvent la performance à long terme des entreprises		survie-développement (en articulant le court terme et le long terme)
	HD6 La complexité croissante de l'environnement dans lequel évoluent les entreprises, pousse ces dernières à développer des modes de surveillance du marché de plus en plus sophistiqués	HE6 La facilité avec laquelle les informations sont transmises à l'heure actuelle favorise le développement de systèmes de veille stratégique élaborés qui rassurent les dirigeants	HP6 La quantité d'informations reçues ne devrait pas faire oublier que la qualité de traitement des informations reste, à la base, un élément essentiel de l'efficacité
	HD7 De nouveaux types de stratégies (offre créatrice, warketing, ...)... sont apparus durant les années 80/90 pour faire face à ces nouveaux développement de l'environnement	HE7 L'accélération des échanges et le rythme croissant d'évolution des marchés poussent les entreprises à développer de stratégies, souvent agressives	HP7 Ces stratégies émergentes ne développent des actions innovantes et porteuses que si elles sont accompagnées par un processus de structuration interne hiérarchisant les priorités à atteindre
<b>Processus stratégique</b>			
	HD8 L'action stratégique est traditionnellement orientée sur une analyse externe de l'environnement et n'intègre les données internes qu'ensuite	HE8 Lorsqu'un processus de changement organisationnel est mis en place, le développement de potentiel au sein de l'entreprise devient secondaire	HP8 La création de potentiel interne doit être géré comme une ressource propre à l'entreprise
	HD9 Les entreprises ne pilotent pas les investissement immatériels qui pour une bonne part sont des investissements de long terme	HE9 Les entreprises ne recourent pas assez aux investissements immatériels (performances cachées) et ne savent pas mobiliser ce type de capital	HP9 Les investissements immatériels notamment ceux concernant la gestion des compétences devraient être considérés comme n'importe quel autre type de capital
	HD10 Les informations ne sont pas intégrées et n'irriguent pas l'ensemble de l'organisation	HE10 Le manque de temps dévolu au pilotage stratégique se traduit par une absence de formalisation des informations, et donc de valorisation de ces dernières	HP10 Les stratégies proactives insistent sur l'anticipation, la cohésion et le suivi des actions stratégiques et des informations génératrices de ces dernières
	HD11 Les entreprises ne savent pas utiliser leurs ressources	HE11 L'attention des managers se porte sur	HP11 La rencontre de l'énergie interne et de

	internes pour faire face à l'environnement	l'environnement externe sans prendre en compte les ressources/contraintes internes.	l'énergie externe doit être utilisée pour trouver «un sentier de croissance» favorable à l'entreprise
	HD12 Les entreprises recèlent des poches d'énergie cachée et interne qui ne sont pas mobilisées	HE12 Les actions stratégiques sont traditionnellement orientées vers une analyse externe à l'entreprise	HP12 Les stratégies pro-actives intègrent une analyse de l'environnement interne et externe de l'entreprise
<b>définition de la stratégie traditionnelle</b>			
	HD13 Les stratégies linéaires et/ou adaptatives ne prennent pas en compte la nécessité d'intégrer les actions stratégiques	HE13 Les liaisons et les interfaces entre les différents services permettent rarement de décliner la stratégie en actions concrètes et cohérentes	HP13 Il faut s'assurer de l'existence d'outils liant la stratégie à des actions concrètes afin de structurer l'action stratégique
	HD14 Les stratégies linéaires et/ou adaptatives n'intègrent pas dans leurs actions les différents éléments nécessaires à la mise en place de stratégies performantes	HE14 Les stratégies linéaires et/ou adaptatives ne s'axent que sur une phase temporelle délimitée, soit le court terme soit le long terme, et n'assurent pas la liaison précise entre ces deux espaces temps	HP14 Il est possible d'avoir recours à un autre type de stratégie dite proactive qui se traduit par la mise en place d'un processus ne découpant pas le temps de façon linéaire et arbitraire
	HD15 L'analyse stratégique reste cloisonnée et ne prend pas forcément en compte tous les éléments nécessaires à la réussite d'une entreprise	HE15 Les différentes actions concrètes constitutives de la stratégie d'une entreprise ne sont pas reliés entre elles de façon optimale	HP15 La notion de proactivité se base sur l'intégration de la stratégie, des facteurs de production et de la technique propre à l'entreprise
	HD16 Les stratégies linéaires et/ou adaptatives n'intègrent pas une analyse des éléments constitutifs des points forts de l'entreprise et spécialement de leurs liaisons	HE16 Le manque de temps dévolu au pilotage stratégique se traduit par un manque de coordination entre les différents éléments constitutifs de la stratégie	HP16 L'efficacité des stratégies proactives provient d'un effet de synergie entre les différents éléments qui composent ces stratégies à travers la maîtrise du pilotage stratégique
	HD17 Une vision séquentielle et compartimentée de l'entreprise ne permet pas de prendre des décisions stratégiques adaptées à l'environnement interne et externe	HE17 Les entreprises doivent apprendre à mobiliser leurs ressources mais aussi à les affecter en prenant en compte les	HP17 Les stratégies proactives développent une approche systémique des problèmes de

		différentes synergies possibles	management pour intégrer tous les éléments nécessaires à la prise de décision
	HD18 Les stratégies traditionnelles sont linéaires et non intégratives	HE18 Les entreprises ne lient pas au cours du temps leur stratégie pour en faire un ensemble cohérent	HP18 les stratégies proactives visent à mettre en place un ensemble cohérent d'actions stratégiques dans le long terme à travers un sentier de croissance
<b>métaphores et sciences de gestion</b>			
	HD21 L'utilisation de métaphores venant des sciences sociales a été pratiquée en management même si elle reste sujette à caution	HE21 Les métaphores ont été utilisées en sciences de gestion en intégrant une donnée explicative que leur statut épistémologique ne leur confère pas	HP21 L'utilisation des métaphores en sciences de gestion doit rester cadrée dans certaines limites
	HD21 L'utilisation de métaphores venant des sciences sociales a été pratiquée en management même si elle reste sujette à caution	HE22 Les métaphores sont porteuses de sens si on les utilise de façon non prescriptive	HP22 Les métaphores ne constituent pas en elles-mêmes une validation scientifique et théorique
	HD23 Les métaphores en sciences de gestion proviennent la plupart du temps du domaine purement scientifique (sciences dites dures)	HE23 L'utilisation de concepts et notions empruntés aux sciences dites dures confère un semblant de validation scientifique	HP23 La validation de modèles tirés de métaphores ne peut se faire qu'après validation empirique
<b>Processus de définition de connaissances en sciences de gestion</b>			
	HD26 On rencontre différentes sortes d'utilisation du langage dans les processus de définitions : langage littéral, langage métaphorique	HE 26 Le langage littéral est favorisé par les positivistes qui cherchent à éliminer les métaphores du processus de définition. Les constructivistes utilisent les métaphores afin de passer de la résolution de problèmes (recherche d'une seule vérité) à la recherche de sens (explications possible de la réalité).	HP 26 La recherche d'explication passe par une phase métaphorique obligatoire, mais ces métaphores doivent être considérées comme un outil de définition et non comme la définition même
	HD27 L'utilisation de métaphores provenant de différents paradigmes	HE27 L'analyse paradigmatique, en créant	HP27 L'utilisation de métaphores provenant

	posent un problème épistémologique revoyant à l'incommensurabilité des paradigmes	des zones délimitées non perméables, ne permet d'utiliser les métaphores que dans un cadre strictement défini et cohérent	de différents paradigmes doit permettre une analyse plus fine, car multicritère, de l'organisation ou des concepts à définir
	HD28 Les métaphores constituent un outil possible de définition de concepts	HE28 Les métaphores transfèrent à un domaine cible un ensemble de propriétés explicatives provenant d'un domaine source	HP28 L'utilisation de métaphores structurelles présente des risques qui sont limités lorsque l'on utilise des métaphores sémantiques
<b>définition de la proactivité</b>			
	HD30 Il existe dans les entreprises différentes sources d'énergie qui sont mal identifiées et qui ne sont pas exploitées judicieusement	HE 30 La structuration organisationnelle (système de communication, organisation du travail, ..) ne permet pas au différents types d'énergie de circuler au sein de l'organisation et les canaux mis en place pour canaliser cette énergie ne convoient pas toujours le bon type d'énergie (kokuy)	HP 30 Les énergies nécessaires au bon fonctionnement de l'organisation doivent être identifiées et les canaux de transfert d'énergie (réunions de coordination, lignes hiérarchiques) doivent faire l'objet d'une attention particulière
	HD31 Les actions stratégiques cherchant à atteindre les objectifs ne sont pas toujours liées entre elles et ne bénéficient pas d'un système de mise en œuvre flexible et adapté	HE 31 La connexion entre les différents niveaux hiérarchique dans les entreprises ne permet pas d'avoir un suivi rigoureux du pilotage des objectifs et des actions stratégiques	HP 31 La cohérence et l'harmonie (Ai) des actions stratégiques ainsi que la flexibilité et la souplesse (ju) avec laquelle ces actions sont mises en œuvre doivent faire l'objet d'une attention particulière à travers la formalisation d'outils de management structurant
	HD32 Les stratégies linéaires et/ou adaptatives sont remises en cause dans la longévité	HE32 Les stratégies managériales se sont axées sur la recherche de profit immédiat, négligeant leur positionnement social, base pour une croissance dans le long terme	HP32 Les stratégies proactives se compose d'une visée utilitaire (profit pour l'entreprise = bujutsu)), d'une visée intégrative (lien entreprise/société = budo), et d'une visée sociale (profit pour la

			société = do)
	HD33 Les notion et l'intégration entre les concepts de distance/temps (ma-ai) ne sont pas maîtrisées par les entreprises	HE33 Les notion de réactivité et de proactivité se définissent par rapport à un positionnement dans un espace temps (notion de Ma-ai)	HD33 La proactivité anticipe et influence les changements environnementaux de l'entreprise alors que la réactivité répond à ces changement environnementaux
<b>Composants identifiés</b>			
	HD36 La stratégie désigne la détermination des objectifs fondamentaux à long terme de l'entreprise et l'adoption des actions et des allocations de ressources qu'il convient de réaliser afin d'atteindre ces objectifs (vision linéaire de la stratégie)	HE36 Nous dressons un forme idéale (eidos), que nous posons comme but (telos) et nous agissons ensuite pour la faire passer dans les faits.	HP36 Les stratégies proactives se définissent dans une logique non pas d'action (moyens à fin) mais de transformation (conditions à conséquence) (sens chinois des termes)
	HD37 Les stratégies proactives sont assimilées à des stratégies volontaristes et offensives, voir destructrices	HE37 La proactivité comprise comme agir pour provoquer le changement souhaité, est interprété comme un acte agressif	HP37 La proactivité ne se compose pas uniquement d'actions directes ayant un impact immédiat et destructeur sur l'environnement. Des actions indirectes sont à mettre en œuvre pour induire des effets destructurateurs sur l'environnement.
<b>Mise en œuvre de la proactivité</b>			
	HD38 La mise en place d'une stratégie proactive dépend de la cohérence d'un ensemble de données	HE38 La proactivité résulte d'une synergie entre les composantes d'une stratégie	HP38 Trois axes principaux permettent de mettre en œuvre une stratégie proactive : intégration stratégique, organisation interne/externe, mode de management
	HD39 Trois axes principaux permettent de mettre en œuvre une stratégie proactive : intégration stratégique, organisation interne/externe, mode de management	HE39 La proactivité découle de la cohérence de chacun des axes ainsi que de la qualité des liaisons entre ces axes	HP39 Le pilotage des interfaces entre les différents axes doit faire l'objet d'un contrôle et d'un suivi rigoureux

	HD40 L'intégration stratégique (analyse du potentiel, formalisation des objectifs, identification et démultiplication des actions) souffre d'un manque de cohérence et de formalisation	HE40 Le manque de méthode d'analyse et de structuration des idées stratégiques conduit à l'utilisation de méthodes ne permettant pas de développer des liaisons entre les actions stratégiques	HP40 L'utilisation d'outils de formalisation de l'analyse stratégique doit permettre d'assurer une cohérence ainsi qu'un suivi des actions adaptées au potentiel de la situation et de développer la proactivité
	HD41 Il n'existe pas d'analyse fine de l'adéquation entre l'organisation interne de l'entreprise et la structuration de l'environnement	HE41 Les structures organisationnelles des entreprises se modifient au cours du temps et ne correspondent plus à l'environnement dans lequel ces dernières évoluent.	HP41 Un système combiné de veille stratégique et de toilettage interne doit permettre de mettre en place des interfaces entre la structuration interne de l'entreprise et son environnement
	HD42 Le mode de management définit la communication, la gestion des ressources humaines et la capacité à entreprendre, influence le processus de prise de décisions stratégiques	HE42 Le manque d'attention et de temps dévolu au mode de management se traduit par une dépersonnalisation, une démotivation ainsi qu'un manque de suivi des actions entreprises	HP42 Il est nécessaire de développer des systèmes de coordination interne à l'entreprise en favorisant les échanges structurés d'informations
	HD43 Les entreprises accumulent de plus en plus d'informations et tentent de les structurer de façon cohérente pour les aider dans la prise de décisions stratégiques	HE43 Un système de filtre est nécessaire pour identifier, classer et affecter les informations au point stratégique de décision	HP43 Un système de veille stratégique doit permettre d'irriguer l'organisation avec les informations pertinentes nécessaires à son évolution
	HD44 L'adéquation entre le mode d'organisation de l'entreprise et l'environnement dans lequel elle évolue n'est pas toujours équilibré	HE44 Les évolutions de l'environnement ainsi que la routinisation des comportements créent des zones de perte d'énergie qu'il est possible de récupérer	HP44 Une évaluation périodique des règles, procédures et méthodes de fonctionnement interne est nécessaire pour s'assurer de l'adéquation de la structure de l'entreprise avec l'environnement
	HD45 Les modèles d'analyse de l'entreprise se basant sur l'application d'un modèle standard sont voués à l'échec	HE45 Au lieu de construire une forme idéale qu'on projette sur les choses, s'attacher à détecter les	HP45 Apporter une assistance de structuration mais laisser l'information remonter

---

		facteurs favorables à l'œuvre dans leur configuration, au lieu de fixer un but à son action, se laisser porter par la propension; bref, au lieu d'imposer son plan au monde, s'appuyer sur le potentiel de la situation	par les acteurs (diagnostic) Formaliser des outils mais les laisser remplir par les acteurs eux-mêmes (projet). , analyser le potentiel de la situation en le structurant (projet)
--	--	---	--



## Annexe 2. Diagnostic qualitatif groupe

### Conditions de travail

- AMÉNAGEMENT ET AGENCEMENT DES LOCAUX
  - MANQUE DE FONCTIONNALITE DES LOCAUX
- MATERIEL ET FOURNITURES
  - MANQUE DE MATERIEL INFORMATIQUE
- CONDITIONS PHYSIQUES DE TRAVAIL
  - MAUVAISES CONDITIONS DE TRAVAIL
- HORAIRES DE TRAVAIL
  - LES HORAIRES DE TRAVAIL SONT COMMUNIQUES TROP TARD

- AMBIANCE DE TRAVAIL
  - INQUIETUDES LIEES AUX DIFFICULTES DE L'ENTREPRISE

## Organisation du travail

- RÉPARTITION DES TÂCHES, DES MISSIONS, DES FONCTIONS
  - REPARTITION DES TACHES MAL DEFINIE
  - CERTAINES TACHES SONT EFFECTUEES HORS DES ROLES ASSIGNES
  - CERTAINES TACHES DEVRAIENT ETRE REALISEES DANS D'AUTRES SERVICES OU A D'AUTRES NIVEAUX HIERARCHIQUES
- AUTONOMIE DANS LE TRAVAIL
  - MANQUE DE RESPONSABILISATION DU PERSONNEL
  - MANQUE DE DELEGATION DE CERTAINS RESPONSABLES
- CHARGE DE TRAVAIL
  - FORTE CHARGE DE TRAVAIL
- RÈGLES ET PROCÉDURES
  - MANQUE DE FORMALISATION ECRITE DANS LA CONDUITE DES ACTIVITES
  - REGULATION DES DYSFONCTIONNEMENTS PAR OCCULTATION ET AUTRES PROCEDES NON SCRUPULEUX
- ORGANIGRAMME
  - DIVERGENCES D'OPINIONS SUR LA STRUCTURE DE L'ORGANIGRAMME

## Communication-coordination-concertation

- 3C INTERNE AU SERVICE

- 
- DEF AUT DE COMMUNICATION ET DE COORDINATION
  - RELATIONS AVEC LES SERVICES ENVIRONNANTS
    - LA COMMUNICATION-COORDINATION-CONCERTATION CLIENTS-FOURNISSEURS INTERNES EST DEFAILLANTE
  - 3C AU NIVEAU DE L'ÉQUIPE DE DIRECTION
    - MANQUE DE COMMUNICATION-COORDINATION-CONCERTATION AU SEIN DE L'EQUIPE DE DIRECTION
  - DISPOSITIFS DE 3C
    - REUNIONS INEFFICACES
    - MANQUE DE REUNION ENTRE LES SERVICES
    - DISPOSITIF DE COMMUNICATION INSUFFISANT
  - TRANSMISSION DES INFORMATIONS
    - LE MANQUE D'INFORMATIONS ECRITES EST SOURCE DE DYSFONCTIONNEMENTS
    - L'INFORMATION CIRCULE MAL
    - MANQUE DE RETOUR D'INFORMATIONS
  - 3C VERTICALE
    - DIFFICULTE DE COMMUNICATION ENTRE LA MAITRISE ET LE PERSONNEL
  - 3C HORIZONTALE
    - FORT CLOISONNEMENT ENTRE LES ETABLISSEMENTS
    - FORTS CLOISONNEMENTS DANS L'ENTREPRISE
    - DEF AUT DE COMMUNICATION ET DE COORDINATION ENTRE LES SERVICES
    - FORT CLOISONNEMENT ENTRE LES SERVICES

## **Gestion du temps**

- PLANIFICATION, PROGRAMMATION DES ACTIVITÉS
  - DIFFICULTES DE GESTION DE L'IMPREVU
  
- TÂCHES MAL ASSUMÉES
  - CERTAINES TÂCHES SONT MAL ACCOMPLIES PAR MANQUE DE TEMPS
  - TÂCHES MAL ASSUMÉES EN GESTION DES STOCKS
  - LA PLANIFICATION EST UNE TACHE MAL ASSUMÉE
  - LES CADRES N'ASSUMENT PAS LEURS RESPONSABILITES
  
- FACTEURS PERTURBATEURS DE LA GESTION DU TEMPS
  - DES PASSAGES FREQUENTS DE PERSONNES PERTURBENT LE TRAVAIL
  - DERANGEMENTS DURANT LE TRAVAIL

## **Formation intégrée**

- ADÉQUATION FORMATION-EMPLOI
  - COMPETENCES DE CERTAINS MEMBRES DE L'ENCADREMENT INSUFFISANTES
  
- DISPOSITIFS DE FORMATION
  - MANQUE DE SUIVI ET DE MISE A JOUR DES FORMATIONS

## **Mise en œuvre stratégique**

- ORIENTATIONS STRATÉGIQUES
  - ABSENCE D'OBJECTIFS STRATEGIQUES A MOYEN TERME
  - INQUIETUDE CONCERNANT LA STRATEGIE
  - CERTAINES ORIENTATIONS STRATEGIQUES SUSCITENT DES INTERROGATIONS

- 
- DÉMULTIPLICATION ET ORGANISATION DE LA MISE EN OEUVRE STRATÉGIQUE
    - DIFFICULTE DE TRADUCTION DES DECISIONS EN ACTIONS CONCRETES
    - LES OBJECTIFS FIXES NE SONT PAS REALISES
    - LENTEUR DANS LA MISE EN PLACE DES DECISIONS
    - MANQUE DE DYNAMISME COMMERCIAL
  
  - OUTILS DE LA MISE EN OEUVRE STRATÉGIQUE
    - INSUFFISANCE D'OUTILS DE PILOTAGE
  
  - SYSTÈME D'INFORMATION
    - LES DONNEES TRANSMISES NE SONT PAS UTILISABLES DU FAIT DE LEUR MANQUE DE FIABILITE
    - INEFFICACITE DU SYSTEME D'INFORMATION
  
  - MOYENS DE LA MISE EN OEUVRE STRATÉGIQUE
    - LES MOYENS SONT EN INADEQUATION AVEC LES OBJECTIFS FIXES
  
  - GESTION DU PERSONNEL
    - MANQUE DE MOYENS HUMAINS
    - DIFFICULTES A GERER LES EFFECTIFS
    - DEMOTIVATION LIEE AUX FAIBLES PERSPECTIVES D'EVOLUTION
    - MANQUE DE CONSIDERATION DE CERTAINES CATEGORIES DE PERSONNEL
    - MANQUE DE RESPONSABILISATION ET DE MOTIVATION DU PERSONNEL
    - MANQUE DE MOTIVATION
  
  - MODE DE MANAGEMENT
    - LA HIERARCHIE NE PREND PAS SES RESPONSABILITES
    - MANQUE D'ENERGIE DE TRANSFORMATION DE LA PART DE L'ENCADREMENT



# Annexe 3.Diagnostic qualitatif Entité A

## Conditions de travail

- AMÉNAGEMENT ET AGENCEMENT DES LOCAUX
  - MANQUE DE PLACE
  - MAUVAIS AGENCEMENT DES LOCAUX
  - L'ECLATEMENT GEOGRAPHIQUE DES LOCAUX ENTRAINE DE NOMBREUX DEPLACEMENTS
  - L'AGENCEMENT DES LOCAUX N'EST PAS ADAPTE AUX ACTIVITES
  - LES LOCAUX SONT VETUSTES
  - INADAPTATION DES BUREAUX
  
- MATERIEL ET FOURNITURES
  - LES OUTILS DE TRAVAIL SONT VETUSTES
  - ABSENCE DE REPARATION DU MATERIEL

- MANQUE D'ENTRETIEN
  - MANQUE DE MATERIEL
  - SOUS-UTILISATION DU MATERIEL
  - MATERIEL DE PRODUCTION INADAPTE
  - MATERIEL DE PRODUCTION SOUVENT DEFECTUEUX
  - MANQUE DE MOYENS DE MANUTENTION
  - SYSTEME INFORMATIQUE INADAPTE
  - PANNES D'IMPRIMANTE
- NUISANCES
    - LES LOCAUX SONT BRUYANTS
    - FORTES VARIATIONS DE TEMPERATURE
- HORAIRES DE TRAVAIL
    - LES HORAIRES DE TRAVAIL NE TIENNENT PAS COMPTE DES BESOINS DES SERVICES ENVIRONNANTS
    - LES HORAIRES DE TRAVAIL SONT JUGES DIFFICILES
- AMBIANCE DE TRAVAIL
    - L'AMBIANCE EST PERTURBEE PAR UN SENTIMENT DE FAVORITISME
    - IL Y A DES CLANS AU SEIN DES DIVERSES CATEGORIES DE PERSONNEL
    - SENTIMENT DE DECONSIDERATION
    - MANQUE DE SOLIDARITE

## Organisation du travail

- RÉPARTITION DES TÂCHES, DES MISSIONS, DES FONCTIONS
  - ABSENCE DE REPARTITION CLAIRE DES POUVOIRS ET DES RESPONSABILITES
  - MANQUE DE PRECISION DANS LA REPARTITION DES TACHES
  - MANQUE DE PRECISION DANS LA DEFINITION DE FONCTIONS
  - MULTIPLICITE DES DONNEURS D'ORDRES

- 
- POLYVALENCE PAS ASSEZ DEVELOPPEE ENTRE LES SERVICES
  - CERTAINES TACHES SONT EFFECTUEES HORS DES ROLES ASSIGNES
  - L'ORGANISATION CONCRETE DU TRAVAIL N'EST PAS PERFORMANTE
  - LA POLYVALENCE EST MAL ACCEPTEE
- RÉGULATION DE L'ABSENTÉISME
    - DIFFICULTES DE REGULATION DE L'ABSENTEISME
- INTÉRÊT DU TRAVAIL
    - TRAVAIL ROUTINIER
    - MANQUE D'INTERET DE CERTAINES TACHES
- AUTONOMIE DANS LE TRAVAIL
    - MANQUE DE RESPONSABILISATION DU PERSONNEL
    - LE MANQUE D'ATTENTION ET DE RESPONSABILISATION DU PERSONNEL EST SOURCE D'ERREURS
    - MANQUE DE DELEGATION CONCERTEE
- CHARGE DE TRAVAIL
    - MAUVAISE REPARTITION DE LA CHARGE DE TRAVAIL DU PERSONNEL
    - FORTE CHARGE DE TRAVAIL
    - CADENCES TROP ELEVEES
    - DIFFICULTES DE GESTION DE LA CHARGE DE TRAVAIL
    - TROP DE TACHES SONT EFFECTUEES MANUELLEMENT
- RÈGLES ET PROCÉDURES
    - MANQUE DE DOCUMENTS OPERATIONNELS
    - MANQUE DE RESPECT DES PROCEDURES
    - CERTAINES REGLES NE SONT PAS RESPECTEES
    - CERTAINES PROCEDURES DE TRAVAIL SONT JUGEES LOURDES
    - MANQUE D'HARMONISATION DES REGLES ET PROCEDURES
    - CERTAINES PROCEDURES DE TRAVAIL SONT JUGEES INADAPTEES
    - INADAPTATION DE LA PROCEDURE DE COMMANDE

- LES PROCEDURES D'HYGIENE NE SONT PAS RESPECTEES
- MANQUE DE RESPECT DES PROCEDURES QUALITE

## Communication-coordination-concertation

- 3C INTERNE AU SERVICE
  - MAUVAISE ENTENTE ENTRE CERTAINS MEMBRES DU SERVICE
  - DIFFICULTE DE COMMUNICATION-COORDINATION-CONCERTATION AU SEIN DU SERVICE
- RELATIONS AVEC LES SERVICES ENVIRONNANTS
  - MANQUE DE COMMUNICATION-COORDINATION-CONCERTATION ENTRE LA PRODUCTION ET LA MAINTENANCE
  - DEFAUT DE CONCERTATION AVEC LE CONDITIONNEMENT
  - DEFAUT DE COMMUNICATION ENTRE LES SERVICES
- DISPOSITIFS DE 3C
  - CERTAINES REUNIONS PRESENTENT PEU OU PAS D'INTERET
  - LES REUNIONS SONT DECIDEES SANS CONCERTATION
  - MANQUE DE REUNIONS
- TRANSMISSION DES INFORMATIONS
  - LES MODES DE TRANSMISSION DES INFORMATIONS SONT JUGES PEU ADEQUATS
  - L'INFORMATION CIRCULE MAL
  - NON TRANSMISSION DES INFORMATIONS
  - L'INFORMATION ARRIVE PAR DES VOIES PARALLELES
  - MANQUE DE RETOUR D'INFORMATIONS
  - MAUVAISE QUALITE DES INFORMATIONS TRANSMISES
  - RETARDS DE TRANSMISSION DES INFORMATIONS
  - RETARD DE TRANSMISSION DES INFORMATIONS DIRECTEMENT

---

## OPERATOIRES

- TRANSMISSION DES INFORMATIONS AU DERNIER MOMENT

### · 3C VERTICALE

- DIFFICULTES DE 3C ENTRE L'ENCADREMENT ET LA MAITRISE
- L'INFORMATION REMONTE INSUFFISAMMENT
- LES DELAIS DE REPONSE SONT TROP LONGS
- MANQUE DE FRANCHISE DE LA PART DE L'ENCADREMENT ET DE LA MAITRISE
- MANQUE DE DIALOGUE PROFESSIONNEL
- MANQUE DE TRANSPARENCE

### · 3C HORIZONTALE

- L'ENCADREMENT NE FAIT PAS SUFFISAMMENT PREUVE DE DISCRETION DANS LA RESOLUTION DES DIFFERENDS

## **Gestion du temps**

### · RESPECT DES DÉLAIS

- DIFFICULTE A RESPECTER LES DELAIS
- DELAIS TROP LONGS POUR LA CLIENTELE
- DELAIS NON RESPECTES PAR LES FOURNISSEURS INTERNES
- LES DELAIS DE TRAITEMENT ADMINISTRATIF DES COMMANDES SONT TROP LONGS
- LES DÉLAIS SONT TROP LONGS
- MANQUE DE SENSIBILITE DE CERTAINS SERVICES AU RESPECT DES DELAIS

### · PLANIFICATION, PROGRAMMATION DES ACTIVITÉS

- LES PRIORITES ET LES URGENCES SONT MAL DEFINIES ET MAL GEREES
- MANQUE DE PLANIFICATION DES ACTIVITES
- PLANIFICATION INADAPTEE

- NON RESPECT DE LA PLANIFICATION
- MAUVAISE PLANIFICATION DES ACTIVITES
- MANQUE DE PROGRAMMATION DE LA CHARGE DE TRAVAIL
- DEFAUT D'ORDONNANCEMENT DE LA PRODUCTION
- LES CHANGEMENTS DE PLANNING POSENT DES PROBLEMES
- MANQUE DE GESTION DU TEMPS CONCERTEE ENTRE LES SERVICES
- MAUVAISE COORDINATION DU SYSTEME DE PROGRAMMATION

· TÂCHES MAL ASSUMÉES

- CERTAINES TACHES SONT MAL ACCOMPLIES
- CERTAINES TÂCHES SONT MAL ACCOMPLIES PAR MANQUE DE TEMPS
- TACHES MAL ASSUMÉES EN FABRICATION
- TACHES DE PREVENTION MAL ASSUMÉES
- TACHES MAL ASSUMÉES EN GESTION DE LA QUALITE
- TACHES MAL ASSUMÉES EN GESTION DEVELOPPEMENT
- LES PROBLEMES DE FOND NE SONT PAS TRAITES
- MANQUE DE PRODUITS AU MOMENT DU CHARGEMENT
- TACHES MAL ASSUMÉES EN GESTION DES COMMANDES
- TÂCHES MAL ASSUMÉES EN GESTION DES STOCKS
- TACHES MAL ASSUMÉES EN GESTION COMMERCIALE
- LA PLANIFICATION EST UNE TACHE MAL ASSUMÉE
- LES TACHES DE NETTOYAGE SONT MAL ASSUMÉES
- TACHES MAL ASSUMÉES PAR LE SERVICE MAINTENANCE
- TACHES MAL ASSUMÉES PAR L'ENCADREMENT
- CERTAINES TACHES MAL ASSUMÉES NUISENT A LA QUALITE DU SERVICE AUX CLIENTS
- CERTAINES TACHES MAL ASSUMÉES DANS D'AUTRES SERVICES SONT SOURCE DE PERTES DE TEMPS

· FACTEURS PERTURBATEURS DE LA GESTION DU TEMPS

- DEPLACEMENTS FREQUENTS
- DERANGEMENTS DURANT LE TRAVAIL
- L'ATTENTE DES AUTRES SERVICES ENTRAINE BEAUCOUP DE PERTES DE TEMPS
- L'ACTIVITE EST FRAGMENTEE

- 
- PERTURBATIONS LIEES A UNE MAUVAISE ORGANISATION DU TRAVAIL
  - LES PANNES PERTURBENT L'ORGANISATION DU TRAVAIL

## **Formation intégrée**

- ADÉQUATION FORMATION-EMPLOI
  - PRISE EN CHARGE DE NOUVELLES FONCTIONS PAS TOUJOURS PREPAREE
  - INSUFFISANCE DE FORMATION INTEGREE AUX BESOINS DES SITUATIONS DE TRAVAIL
  - MANQUE DE COMPETENCES TECHNIQUES
- DISPOSITIFS DE FORMATION
  - INADAPTATION DU DISPOSITIF D'ACCUEIL ET DE FORMATION DES NOUVEAUX
  - INADAPTATION DES DATES DE FORMATION AVEC LA CHARGE DE TRAVAIL
  - LES FORMATIONS PERTURBENT LA BONNE MARCHE DU SERVICE
  - MANQUE DE [3C] SUR LA FORMATION

## **Mise en œuvre stratégique**

- ORIENTATIONS STRATÉGIQUES
  - ABSENCE D'ORIENTATIONS STRATÉGIQUES
  - DÉMULTIPLICATION ET ORGANISATION DE LA MISE EN OEUVRE STRATÉGIQUE
  - LA GESTION DES APPELS D'OFFRE EST CONTESTEE
  - LA POLITIQUE D'AMENAGEMENT-REDUCTION DU TEMPS DE TRAVAIL EST EN INADEQUATION AVEC LA CHARGE D'ACTIVITE
  - DIFFICULTES DE MISE EN OEUVRE DE LA NOUVELLE POLITIQUE COMMERCIALE
  - LA CLIENTELE EST INSUFFISAMMENT PRISE EN COMPTE DANS LA

STRATEGIE

- LA QUALITE DES PRODUITS FABRIQUES EST INSUFFISANTE
- ABSENCE DE NOUVEAUX PRODUITS

· OUTILS DE LA MISE EN OEUVRE STRATÉGIQUE

- MANQUE DE STRATEGIE D'INVESTISSEMENT MATERIEL

· SYSTÈME D'INFORMATION

- MANQUE D'INDICATEURS PERTINENTS
- MANQUE D'INDICATEURS DE RENTABILITE
- RETARD DE TRANSMISSION DES INFORMATIONS DE PILOTAGE

· GESTION DU PERSONNEL

- EFFECTIF INSUFFISANT
- DIFFICULTES A GERER LES EFFECTIFS
- MAUVAISE REPARTITION DU PERSONNEL ENTRE LES SERVICES
- MANQUE D'ANTICIPATION DANS LA GESTION DES EFFECTIFS
- L'EFFECTIF D'ENCADREMENT EST JUGE INSUFFISANT
- MANQUE DE 3C SUR LES RECRUTEMENTS
- LES STATUTS ET LES GRADES SONT CONTESTES
- MANQUE D'INFORMATION SUR LA POLITIQUE SALARIALE
- POLITIQUE SALARIALE JUGEE PEU MOTIVANTE
- MANQUE DE CONSIDERATION DE CERTAINES CATEGORIES DE PERSONNEL
- L'ABSENTEISME EST ELEVE

· MODE DE MANAGEMENT

- MODE DE MANAGEMENT AUTORITAIRE
- MANQUE D'ENERGIE DE TRANSFORMATION DE LA PART DE L'ENCADREMENT
- LA HIERARCHIE MANQUE PARFOIS DE FERMETE
- LE MODE DE MANAGEMENT MANQUE DE TRANSPARENCE

· 19

- 
- Code :LPFDVE
  - Nombre d'entretiens : 22
  - Titre :Entreprise de Traitement et de Conditionnement de Poisson-Entité frais et Fumage-avril © ISEOR 2002



## Annexe 4.Diagnostic qualitatif Entité B

### Conditions de travail

- AMÉNAGEMENT ET AGENCEMENT DES LOCAUX
  - MANQUE DE PLACE
  - MANQUE DE PLACE DE STOCKAGE
  - DIFFICULTES D'ACCES AUX PRODUITS EN RESERVES
  - LES LOCAUX SONT VETUSTES
  
- MATERIEL ET FOURNITURES
  - MANQUE D'ENTRETIEN PREVENTIF
  - LE MATERIEL EST ARCHAÏQUE ET TOMBE SOUVENT EN PANNE
  - INADAPTATION OU MAUVAIS ETAT DES CHARIOTS
  - MATERIEL DE PRODUCTION INADAPTE
  - MATERIEL DE PRODUCTION INSUFFISANT

- DIFFICULTES POUR RETROUVER CERTAINES DONNEES INFORMATIQUES
- MANQUE DE TELEPHONE PORTABLE
- EMBALLAGES DE MAUVAISE QUALITE
- LES MATIERES PREMIERES SONT DE MAUVAISE QUALITE
- MANQUE DE REGULARITE DANS LA QUALITE DES MATIERES PREMIERES
- RUPTURES DE MATIERES PREMIERES
- MANQUE DE PROPETE
  
- NUISANCES
  - BRUIT DE MACHINES
  - L'ECLAIRAGE NE DONNE PAS PLEINEMENT SATISFACTION
  - CLIMATISATION DEFECTUEUSE OU INEXISTANTE
  
- CONDITIONS PHYSIQUES DE TRAVAIL
  - L'ADAPTATION ERGONOMIQUE DES POSTES DE TRAVAIL N'EST PAS SATISFAISANTE
  - MAUVAISES CONDITIONS DE TRAVAIL
  
- HORAIRES DE TRAVAIL
  - LES HORAIRES DE TRAVAIL DES SERVICES ENVIRONNANTS NE SONT PAS ADAPTES AUX BESOINS
  - DE LA PRODUCTION
  - LE FAIT DE RESTER SOUVENT TARD LE SOIR EST CRITIQUE PAR PLUSIEURS MEMBRES DE L'ENCADREMENT
  
- AMBIANCE DE TRAVAIL
  - L'AMBIANCE EST PERTURBEE PAR DES CONFLITS

## Organisation du travail

- RÉPARTITION DES TÂCHES, DES MISSIONS, DES FONCTIONS
  - MANQUE DE PRECISION DANS LA REPARTITION DES TACHES

- 
- MANQUE DE PRECISION DANS LA DEFINITION DE FONCTIONS
  - GLISSEMENTS DE FONCTION
  - CERTAINS CADRES ONT UN ROLE TROP IMPORTANT QU'ILS NE PEUVENT ASSUMER TOTALEMENT
  
  - RÉGULATION DE L'ABSENTÉISME
    - ABSENCES NON REMPLACEES
    - ABSENCES FREQUENTES AU POSTE DE TRAVAIL
    - MANQUE DE DISPOSITIF PRECIS DE REGULATION DE L'ABSENTEISME
    - LE REMPLACEMENT DE CERTAINS POSTES POSE DES PROBLEMES
    - DIFFICULTES DE REGULATION DE L'ABSENTEISME
  
  - INTÉRÊT DU TRAVAIL
    - PERTE DE MOTIVATION DU PERSONNEL
  
  - AUTONOMIE DANS LE TRAVAIL
    - MANQUE D'AUTONOMIE DU PERSONNEL
    - MANQUE DE RESPONSABILISATION DU PERSONNEL
    - MANQUE D'INITIATIVE DU PERSONNEL
  
  - CHARGE DE TRAVAIL
    - FORTE CHARGE DE TRAVAIL
    - FORTE AUGMENTATION DE LA CHARGE DE TRAVAIL
    - LA FORTE CHARGE DE TRAVAIL ENTRAÎNE DES RETARDS
    - LA REGULATION DES DYSFONCTIONNEMENTS ENTRAINE UNE AUGMENTATION DE LA CHARGE DE TRAVAIL
    - TRAVAIL DANS L'URGENCE
  
  - RÈGLES ET PROCÉDURES
    - MANQUE DE RESPECT DES PROCEDURES

## Communication-coordination-concertation

- RELATIONS AVEC LES SERVICES ENVIRONNANTS
  - LES RELATIONS CLIENTS-FOURNISSEURS INTERNES SONT DIFFICILES
  - DEFAUT DE COMMUNICATION-COORDINATION-CONCERTATION AVEC DES PARTENAIRES EXTERIEURS
  
- DISPOSITIFS DE 3C
  - MANQUE DE PROGRAMMATION DES REUNIONS
  - PROGRAMMATION TARDIVE DES REUNIONS
  - MANQUE DE REUNION
  - DISPOSITIF DE COMMUNICATION DEFAILLANT
  
- TRANSMISSION DES INFORMATIONS
  - LE MANQUE D'INFORMATIONS ECRITES EST SOURCE DE DYSFONCTIONNEMENTS
  - L'INFORMATION CIRCULE MAL ET LENTEMENT
  - NON TRANSMISSION DES INFORMATIONS
  - LES INFORMATIONS CIRCULENT PAR DES BRUITS DE COULOIR
  - MANQUE DE RETOUR D'INFORMATIONS
  - MANQUE D'INFORMATIONS SUR LES NOUVEAUX PRODUITS
  - RETARDS DE TRANSMISSION DES INFORMATIONS
  - RETARDS DE TRANSMISSION DES INFORMATIONS ENTRE LES SERVICES
  
- 3C VERTICALE
  - NON PRISE EN COMPTE DES SUGGESTIONS DE L'ENCADREMENT
  - ABSENCE DE CONSULTATION DE CERTAINS SERVICES LORS DES CHOIX D'INVESTISSEMENTS
  - DIFFICULTES DE 3C ENTRE L'ENCADREMENT ET LA DIRECTION
  - DIFFICULTES DE 3C ENTRE L'ENCADREMENT ET LA MAITRISE
  - L'ENCADREMENT MANQUE DE SAVOIR-FAIRE EN MATIERE DE RELATIONS HUMAINES ET D'ANIMATION

---

## Gestion du temps

- RESPECT DES DÉLAIS
  - DIFFICULTE A RESPECTER LES DELAIS
  - RETARDS DUS A DES REPARATIONS
  
- PLANIFICATION, PROGRAMMATION DES ACTIVITÉS
  - DIFFICULTES POUR GERER LES PRIORITES
  - MANQUE DE PLANIFICATION DES ACTIVITES
  - DIFFICULTE A RESPECTER LES PLANNINGS
  - DIFFICULTES DE GESTION DE L'IMPREVU
  - MANQUE D'ANTICIPATION
  
- TÂCHES MAL ASSUMÉES
  - TACHES MAL ASSUMÉES PAR CERTAINS SERVICES
  - TACHES D'ENTRETIEN MAL ASSUMÉES PAR MANQUE DE TEMPS
  - LA GESTION DES APPROVISIONNEMENTS EST MAL ASSURÉE
  - TACHES MAL ASSUMÉES EN GESTION DU PERSONNEL
  - TACHES MAL ASSUMÉES PAR MANQUE DE TEMPS
  - TÂCHES DE CONTRÔLE MAL ASSUMÉES
  - TÂCHES MAL ASSUMÉES EN GESTION DES STOCKS
  
- FACTEURS PERTURBATEURS DE LA GESTION DU TEMPS
  - LES DEMANDES ET LES INTERVENTIONS DES CLIENTS PERTURBENT LE TRAVAIL
  - DIFFICULTES POUR JOINDRE LES PERSONNES AU TELEPHONE

## Formation intégrée

- BESOINS DE FORMATION
  - MANQUE DE FORMATION A LA GESTION DES HOMMES
  - MANQUE DE FORMATION A LA TOPO-MAINTENANCE
  
- COMPÉTENCES DISPONIBLES
  - MANQUE DE POTENTIELS AU SEIN DE L'UNITE
  - PERTE DE SAVOIR-FAIRE LIEE AUX DEPARTS
  - SOUS-UTILISATION DES COMPÉTENCES DISPONIBLES
  
- DISPOSITIFS DE FORMATION
  - EXISTENCE DE FORMATION SUR LE TAS ET ABSENCE DE FORMATION THEORIQUE
  - CERTAINES FORMATIONS NE SONT PAS SUIVIES DE PRATIQUE

## Mise en œuvre stratégique

- ORIENTATIONS STRATÉGIQUES
  - CERTAINES ORIENTATIONS STRATEGIQUES SONT CONTESTEES
  - UNE DIVERSIFICATION APPARAÎT NECESSAIRE
  - MANQUE D'INFORMATION SUR LA STRATEGIE
  - DÉMULTIPLICATION ET ORGANISATION DE LA MISE EN OEUVRE STRATÉGIQUE
  - ABSENCE DE COMMUNICATION COORDINATION CONCERTATION POUR LA MISE EN OEUVRE
  - STRATEGIQUE
  - MANQUE D'OBJECTIFS PERSONNELS
  - CERTAINES ORIENTATIONS STRATEGIQUES PARAISSENT DIFFICILES A METTRE EN OEUVRE
  - DIFFICULTES LIEES AU DEPOT DE BILAN
  - LA QUALITE DES PRODUITS FABRIQUES EST INSUFFISANTE
  
- SYSTÈME D'INFORMATION

- 
- INFORMATIONS DE PILOTAGE INSUFFISANTES
  - LOURDEUR DU SYSTEME D'INFORMATIONS
  - ABSENCE D'INFORMATIONS DE PILOTAGE
  - MANQUE DE FIABILITE DU NIVEAU DES STOCKS
- MOYENS DE LA MISE EN OEUVRE STRATÉGIQUE
    - MANQUE DE MOYENS POUR DEVELOPPER DES ACTIONS DE GESTION-DEVELOPPEMENT
- GESTION DU PERSONNEL
    - EFFECTIF INSUFFISANT
    - MANQUE DE PERSONNEL QUALIFIE
    - MAUVAISE REPARTITION DU PERSONNEL ENTRE LES SERVICES
    - MAUVAISE GESTION DES DEPARTS
    - LE SALAIRE EST INSUFFISANT PAR RAPPORT AU TRAVAIL FOURNI
    - LES HEURES SUPPLEMENTAIRES NE SONT PAS PAYEES
    - POLITIQUE SALARIALE JUGEE PEU MOTIVANTE
    - LE SYSTEME DE REMUNERATION N'EST PAS ATTRAYANT
    - INEGALITES DE SALAIRES



## **Annexe 5. Diagnostic qualitatif notaires**

**Etudes notariales n°4 : mini-diagnostic  
socio-économique étude 10.1 mai 2000**

**Récapitulatif du nombre d'entretiens**

---

DIAGNOSTIC QUALITATIF		
SOUS-POPULATION	NOMBRE D'ENTRETIENS	NOMBRE DE PERSONNES
NOTAIRES	1	2
COLLABORATEURS	1	17
TOTAL	2	19
DIAGNOSTIC COUTS CACHES		
SOUS-POPULATION	NOMBRE D'ENTRETIENS	NOMBRE DE PERSONNES
NOTAIRES et COLLABORATEURS	1	19
TOTAL	1	19
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>3</b>	<b>19</b>

## Diagnostic qualitatif

### CONDITIONS DE TRAVAIL

- AMENAGEMENT ET AGENCEMENT DES LOCAUX
  - LOCAUX EXIGUS
  - MANQUE DE PORTES A L'ACCUEIL
  - MANQUE DE SALLE POUR LES REPOS ET LES REPAS
  - L'AMENAGEMENT DES LOCAUX N'EST PAS FONCTIONNEL (Location vente)
  - L'AMENAGEMENT DES LOCAUX NUIT A LA CONCENTRATION
  - LA STRUCTURE ET L'AGENCEMENT DES LOCAUX NE SONT PAS ADAPTES A L'ACCUEIL DE LA CLIENTELE
  
- MATERIEL ET FOURNITURES
  - SYSTEME TELEPHONIQUE DEFAILLANT
  - LE RANGEMENT ET LE STOCKAGE DES ARCHIVES SONT MAL FAITS
  - DIFFICULTES DE LIAISON ENTRE LES APPLICATIONS INFORMATIQUES
  - PANNES INFORMATIQUES
  - MANQUE DE FIABILITE DANS L'UTILISATION DE CERTAINES APPLICATIONS INFORMATIQUES
  
- NUISANCES
  - BRUIT PENIBLE
  - NUISANCES ENGENDREES PAR LA FUMEE DE CIGARETTES

- 
- HORAIRES DE TRAVAIL
    - LES HORAIRES DE TRAVAIL NE SONT PAS ADAPTES
    - LES HORAIRES DE TRAVAIL NE TIENNENT PAS COMPTE DES BESOINS REELS DES CLIENTS
  
  - AMBIANCE DE TRAVAIL
    - IL Y A DES CLANS AU SEIN DES DIVERSES CATEGORIES DE PERSONNEL
    - LA SURCHARGE DE TRAVAIL PERTURBE L'AMBIANCE DE TRAVAIL
    - CONFLITS DE PERSONNES EXPRIMES OU LARVES
    - L'AMBIANCE EST PERTURBEE PAR UN MANQUE D'UNITE DE L'ETUDE
    - SENTIMENT DE DECONSIDERATION

### **ORGANISATION DU TRAVAIL**

- REPARTITION DES TACHES, DES MISSIONS, DES FONCTIONS
  - MANQUE DE PRECISION DANS LA DEFINITION DE FONCTIONS
  - IL Y A DES DISPARITES ENTRE LES UNITES DANS LEUR FAÇON D'ASSURER UNE MEME MISSION
  - GLISSEMENTS DE FONCTION ENTRE LES MEMBRES D'UNE ETUDE
  - ABSENCE DE COOPERATION ET D'ENTRAIDE ENTRE SERVICES
  - REPARTITION DES TACHES MAL DEFINIE
  - L'ORGANISATION DU TRAVAIL QUI A POURTANT ETE DEFINIE DE FAÇON RIGOUREUSE, N'EST PAS RESPECTEE
  - LA REPARTITION DES TACHES CREE UNE SPECIALISATION DU TRAVAIL POUR LE SERVICE NEGOCIATION
  
- REGULATION DE L'ABSENTEISME
  - FORTE VULNERABILITE A L'ABSENTEISME (Comptabilité et gestion immobilière)
  
- INTERET DU TRAVAIL
  - TRAVAIL ROUTINIER
  
- AUTONOMIE DANS LE TRAVAIL

- MANQUE DE DIRECTIVES ET DE CONTROLE
- MANQUE DE DELEGATION
- MANQUE DE TRAVAIL EN EQUIPE
  
- CHARGE DE TRAVAIL
  - MAUVAISE REPARTITION DE LA CHARGE DE TRAVAIL ENTRE ASSOCIES
  - FORTE CHARGE DE TRAVAIL
  - MAUVAISE ESTIMATION DE LA CHARGE DE TRAVAIL
  - DIFFICULTES DE GESTION DE LA CHARGE DE TRAVAIL
  - LA FORTE CHARGE DE TRAVAIL ENTRAINE DES RETARDS
  - LA COMPLEXIFICATION DES REGLEMENTATIONS ENTRAINE UNE AUGMENTATION DE LA CHARGE DE TRAVAIL
  
- REGLES ET PROCEDURES
  - MANQUE DE REGLES ET PROCEDURES
  - ABSENCE OU MANQUE DE METHODES DE TRAVAIL COMMUNES
  - MANQUE DE RESPECT DES PROCEDURES
  - LE MANQUE DE RESPECT DES PROCEDURES ENTRAINE UN MANQUE A GAGNER
  - CERTAINES PROCEDURES DE TRAVAIL SONT JUGEES LOURDES

### **COMMUNICATION-COORDINATION-CONCERTATION**

- 3C INTERNE A L'ETUDE
  - MANQUE DE COHESION A L'INTERIEUR DE L'ETUDE
  
- RELATIONS AVEC LES SERVICES ENVIRONNANTS
  - DEFAUT DE COMMUNICATION-COORDINATION-CONCERTATION AVEC LES SERVICES ENVIRONNANTS
  
- 3C AU NIVEAU DE L'EQUIPE DE DIRECTION
  - ABSENCE DE COMMUNICATION-COORDINATION-CONCERTATION ENTRE ASSOCIES
  - LE DIRIGEANT EST JUGE PEU COMMUNICATIF PAR CERTAINS COLLABORATEURS

- 
- TRANSMISSION DES INFORMATIONS
    - NON TRANSMISSION DES INFORMATIONS
    - LES INFORMATIONS CIRCULENT PAR DES BRUITS DE COULOIR
  
  - 3C VERTICALE
    - NON PRISE EN COMPTE DES SUGGESTIONS EMISES PAR LE PERSONNEL
    - MAUVAISE DEMULTIPLICATION DES INFORMATIONS JUSQU'AUX EMPLOYES
    - MANQUE D'INFORMATIONS SUR LES DECISIONS PRISES
    - MANQUE DE COMMUNICATION-COORDINATION-CONCERTATION ENTRE LE PERSONNEL ET LA HIERARCHIE
    - LE PERSONNEL EST PEU SATISFAIT DES 3C AVEC LA DIRECTION
    - MANQUE DE DIALOGUE PROFESSIONNEL
    - LA COMMUNICATION DANS L'ETUDE EST INSUFFISANTE
  
  - 3C HORIZONTALE
    - CLOISONNEMENT ENTRE LES EQUIPES D'UNE ETUDE

### **GESTION DU TEMPS**

- RESPECT DES DELAIS
  - DIFFICULTES A RESPECTER LES DELAIS
  - LES DELAIS DEMANDES PAR LA CLIENTELE SONT PEU REALISTES
  
- PLANIFICATION-PROGRAMMATION DES ACTIVITES
  - LES PRIORITES ET LES URGENCES SONT MAL DEFINIES ET MAL GEREES
  - LA PLANIFICATION DES CONGES EST JUGEE DIFFICILE A REALISER
  - MANQUE DE PRATIQUES COMMUNES EN MATIERE DE GESTION DU TEMPS
  
- TACHES MAL ASSUMÉES
  - DESEQUILIBRE ENTRE LE CONTACT CLIENTELE ET LE TRAVAIL ADMINISTRATIF
  - TACHES MAL ASSUMÉES EN GESTION-DEVELOPPEMENT
  - TACHES MAL ASSUMÉES EN RANGEMENT-CLASSEMENT

- CERTAINES TACHES MAL ASSUMÉES NUISENT A LA QUALITE DU SERVICE AUX CLIENTS
- FACTEURS PERTURBATEURS DE LA GESTION DU TEMPS
  - DES PASSAGES FREQUENTS DE PERSONNES PERTURBENT LE TRAVAIL
  - SOLLICITATIONS DE LA HIERARCHIE
  - MONTEE DE L'EXIGENCE DES CLIENTS

### **FORMATION INTEGREE**

- ADEQUATION FORMATION-EMPLOI
  - FORMATION INSUFFISANTE ET PAS TOUJOURS ADAPTEE A L'EMPLOI
  - DECALAGE ENTRE LES STAGES SUIVIS ET LES POSSIBILITES DE MISE EN PRATIQUE
- BESOINS DE FORMATION
  - L'ENCADREMENT EST TECHNIQUEMENT COMPETENT MAIS MAL FORME AU MANAGEMENT
  - LE MANQUE DE FORMATION EXTERNE LIMITE LES POSSIBILITES D'ECHANGES ET D'ENRICHISSEMENTS
- COMPETENCES DISPONIBLES
  - LES POTENTIELS DES PERSONNES NE SONT PAS TOUJOURS VALORISES
  - COMPETENCES PARTIELLEMENT UTILISEES
- DISPOSITIFS DE FORMATION
  - EXISTENCE DE FORMATION SUR LE TAS ET ABSENCE DE FORMATION THEORIQUE

### **MISE EN ŒUVRE STRATEGIQUE**

- ORIENTATIONS STRATEGIQUES
  - ABSENCE D'ORIENTATIONS STRATEGIQUES
  - ABANDON D'ACTIONS DE CHANGEMENT ENGAGEES
  - LA POLITIQUE COMMERCIALE NECESSITE UNE REMISE EN CAUSE
  - UNE DIVERSIFICATION APPARAÎT NECESSAIRE

- 
- AUTEURS DE LA STRATEGIE
    - DEF AUT DE COMMUNICATION-COORDINATION-CONCERTATION ENTRE LES AUTEURS DE LA STRATEGIE
    - MANQUE DE DISPOSITIF DE CONCERTATION PERFORMANT POUR LA STRATEGIE
  
  - DEMULTIPLICATION ET ORGANISATION DE LA MISE EN ŒUVRE STRATEGIQUE
    - LES OBJECTIFS FIXES NE SONT PAS REALISES
    - MANQUE D'ESPRIT COMMERCIAL
    - DIFFICULTES DE MISE EN ŒUVRE DES DECISIONS PRISES
    - OUVERTURE INSUFFISANTE SUR CERTAINS MARCHES
    - MANQUE D'IMPULSION STRATEGIQUE
  
  - OUTILS DE LA MISE EN ŒUVRE STRATEGIQUE
    - SOUS-UTILISATION DU FICHER CLIENTS
  
  - GESTION DU PERSONNEL
    - EFFECTIF INSUFFISANT
    - MANQUE DE PERSONNEL QUALIFIE
    - LES SALAIRES SONT JUGES INSUFFISANTS
    - ABSENCE DE SYSTEME DE SANCTION POSITIVE OU NEGATIVE
    - MANQUE DE PERSONNEL MASCULIN
    - DEMOTIVATION DU PERSONNEL
  
  - MODE DE MANAGEMENT
    - SENSIBILITE INSUFFISANTE DE LA DIRECTION A CERTAINS DOMAINES
    - MANAGEMENT TROP DISTANT DE LA PART DES RESPONSABLES HIERARCHIQUES

## **Etudes notariales n°4 : mini-diagnostic**

## socio-économique étude 10.2 septembre 2000

### Récapitulatif du nombre d'entretiens

---

DIAGNOSTIC QUALITATIF		
SOUS-POPULATION	NOMBRE D'ENTRETIENS	NOMBRE DE PERSONNES
NOTAIRE	1	1
COLLABORATEURS	1	5
TOTAL	2	6
DIAGNOSTIC COUTS CACHES		
SOUS-POPULATION	NOMBRE D'ENTRETIENS	NOMBRE DE PERSONNES
NOTAIRE et COLLABORATEURS	1	6
TOTAL	1	6
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>3</b>	<b>6</b>

### Diagnostic qualitatif

---

#### CONDITIONS DE TRAVAIL

- AMENAGEMENT ET AGENCEMENT DES LOCAUX
  - L'AMENAGEMENT DES LOCAUX NUIT A LA CONCENTRATION (Comptabilité)
  
- MATERIEL ET FOURNITURES
  - MANQUE DE MATERIEL (machine à écrire)
  - MANQUE DE MATERIEL INFORMATIQUE
  - LE MATERIEL INFORMATIQUE EST VETUSTE
  - DIFFICULTES DE LIAISON ENTRE LES APPLICATIONS INFORMATIQUES
  - LE SYSTEME INFORMATIQUE N'EST PAS PERFORMANT
  
- HORAIRES DE TRAVAIL
  - LES HORAIRES DE TRAVAIL NE SONT PAS ADAPTES

---

- AMBIANCE DE TRAVAIL

- LA SURCHARGE DE TRAVAIL PERTURBE L'AMBIANCE DE TRAVAIL

### **ORGANISATION DU TRAVAIL**

- REPARTITION DES TACHES, DES MISSIONS, DES FONCTIONS

- MANQUE DE PRECISION DANS LA DEFINITION DE FONCTIONS
- GLISSEMENTS DE FONCTION ENTRE LES MEMBRES D'UNE ETUDE
- REPARTITION DES TACHES MAL DEFINIE

- REGULATION DE L'ABSENTEISME

- FORTE VULNERABILITE A L'ABSENTEISME

- AUTONOMIE DANS LE TRAVAIL

- MANQUE DE DIRECTIVES ET DE CONTROLE
- PRATIQUE DE DELEGATION PAR EXPULSION
- FORTE CENTRALISATION DES DOSSIERS DE LA PART DES DIRIGEANTS

- CHARGE DE TRAVAIL

- FORTE CHARGE DE TRAVAIL
- LA FORTE CHARGE DE TRAVAIL ENTRAINE DES RETARDS

### **COMMUNICATION-COORDINATION-CONCERTATION**

- DISPOSITIFS DE 3C

- MANQUE DE REUNION

- TRANSMISSION DES INFORMATIONS

- NON TRANSMISSION DES INFORMATIONS
- LES INFORMATIONS CIRCULENT PAR DES BRUITS DE COULOIR

- 3C VERTICALE

- MAUVAISE DEMULTIPLICATION DES INFORMATIONS JUSQU'AUX EMPLOYES
- MANQUE D'INFORMATIONS SUR LES DECISIONS PRISES

- MANQUE DE COMMUNICATION-COORDINATION-CONCERTATION ENTRE LE PERSONNEL ET LA HIERARCHIE
- LA COMMUNICATION DANS L'ETUDE EST INSUFFISANTE (parfois)

### **GESTION DU TEMPS**

- RESPECT DES DELAIS
  - LES DELAIS DEMANDES PAR LA CLIENTELE SONT PEU REALISTES
- PLANIFICATION-PROGRAMMATION DES ACTIVITES
  - LES PRIORITES ET LES URGENCES SONT MAL DEFINIES ET MAL GEREES
- TACHES MAL ASSUMÉES
  - TACHES MAL ASSUMÉES EN GESTION-DEVELOPPEMENT
  - TACHES MAL ASSUMÉES EN RANGEMENT-CLASSEMENT
  - CERTAINES TACHES MAL ASSUMÉES PAR DES SERVICES EXTERIEURS NUISENT A LA QUALITE DU SERVICE AUX CLIENTS
- FACTEURS PERTURBATEURS DE LA GESTION DU TEMPS
  - APPELS TELEPHONIQUES FREQUENTS
  - LES SERVICES SONT SOUVENT DERANGES PAR DES APPELS NE LES CONCERNANT PAS
  - LES DEMANDES ET LES INTERVENTIONS DES CLIENTS PERTURBENT LE TRAVAIL
  - MONTEE DE L'EXIGENCE DES CLIENTS

### **FORMATION INTEGREE**

- BESOINS DE FORMATION
  - MANQUE DE FORMATION TECHNIQUE (gestion du patrimoine)
  - LE MANQUE DE FORMATION EXTERNE LIMITE LES POSSIBILITES D'ECHANGES ET D'ENRICHISSEMENTS
- COMPETENCES DISPONIBLES
  - DIFFICULTES DE RECRUTEMENT DANS LE SECTEUR NOTARIAL
  - DIFFICULTES DE RECRUTEMENT DU FAIT DU POSITIONNEMENT

---

## GEOGRAPHIQUE

- MANQUE DE POTENTIELS AU SEIN DE L'ETUDE (Gestion du patrimoine)

## **MISE EN ŒUVRE STRATEGIQUE**

### · ORIENTATIONS STRATEGIQUES

- ABSENCE D'ORIENTATIONS STRATEGIQUES
- UNE DIVERSIFICATION APPARAÎT NECESSAIRE
- LA COMMUNICATION SUR LA STRATEGIE EST DEFAILLANTE
- DEMULTIPLICATION ET ORGANISATION DE LA MISE EN ŒUVRE STRATEGIQUE
- DIFFICULTES DE MISE EN ŒUVRE DES DECISIONS PRISES
- OUVERTURE INSUFFISANTE SUR CERTAINS MARCHES
- MANQUE D'IMPULSION STRATEGIQUE

### · OUTILS DE LA MISE EN ŒUVRE STRATEGIQUE

- SOUS-UTILISATION DU FICHER CLIENTS

### · GESTION DU PERSONNEL

- LES SALAIRES SONT JUGES INSUFFISANTS
- ABSENCE DE SYSTEME DE SANCTION POSITIVE OU NEGATIVE



# Annexe 6. Projet groupe projet d'expert entreprise de traitement et de conditionnement de poissons janvier 2000

## Idées-forces de l'avis d'expert

- |  |    |
|--|----|
| Manque de clarté des fonctions et de la contribution réellement attendue des personnes.                | 1. |
| Défaut de formalisation et d'ordonnancement concret des activités et des projets.                      | 2. |
| Insuffisante visibilité sur les activités et les performances.   | 3. |
| Faiblesse de la programmation sur agenda et pilotage en dilettante ou peu intensif.                    | 4. |
| Inadaptation partielle de l'outil industriel et des conditions de travail.                             | 5. |
| Manque d'affirmation de règles du jeu politique de fonctionnement de la Direction et de l'encadrement. | 6. |

- Manque d'anticipation et d'organisation formelle et professionnelle des interfaces communication- coordination- concertation. 7.
- Absence de pédagogie et d'animation, absence de rôle de formateur de l'encadrement. 8.
- Faiblesses des interpellations mutuelles entre personnes de tous les niveaux sur la rigueur et le professionnalisme. 9.
- Absence de système réel de sanctions positives ou négatives à vocation stimulante. 10.

REGROUPEMENT PAR PANIER	THEME MOBILISATEUR
<p><b>1</b></p> <p style="text-align: center;">IF 1, 3, 4</p>	<p><b>Définition et pilotage des performances attendues</b></p>
<p><b>2</b></p> <p style="text-align: center;">IF 2, 5, 7</p>	<p><b>Maîtrise des activités et de l'environnement de travail</b></p>
<p><b>3</b></p> <p style="text-align: center;">IF 6, 8</p>	<p><b>Rôle de l'encadrement</b></p>
<p><b>4</b></p> <p style="text-align: center;">IF 9, 10</p>	<p><b>Motivation et professionnalisme</b></p>

## Proposition de paniers de dysfonctionnements

---

■ Panier 1 ■

Accroître la visibilité et le pilotage sur la contribution attendue des personnes et des entités

■ Panier 2 ■

Maîtriser les flux d'activité et développer un environnement de travail fonctionnel

■ Panier 3 ■

Définir le rôle de l'encadrement et revitaliser son potentiel énergétique (prise de décisions et passage à l'acte), pour développer son engagement dans la vie et la stratégie de l'entreprise

■ Panier 4 ■

Mobiliser le potentiel humain et développer le professionnalisme en renforçant le couplage exigence-motivation

---

## Panier 1 : Accroître la visibilité et le pilotage sur la contribution attendue des personnes et des entités

---

- IF 1. Manque de clarté des fonctions et de la contribution réellement attendue des personnes.
  - **HEM 5** - L'insuffisante clarté dans la définition des fonctions et dans la répartition des missions de l'encadrement est source de difficultés au niveau de la gestion des équipes et de l'activité de production.
  - **ND 3** - La nouvelle direction semble avoir donné beaucoup de nouvelles responsabilités à certains membres de l'encadrement, sans que ces modifications de fonction aient été clairement communiquées et concertées avec les personnes concernées. Cela semble être une source d'incompréhensions ou de difficultés de

positionnement pour les personnels promus, notamment par rapport à leurs subordonnés.

- IF 3. Insuffisante visibilité sur les activités et les performances.
  - **HEM 19** - Les indicateurs et les outils de pilotage stratégique, insuffisants ou peu pertinents, ne permettent pas un contrôle efficace de la mise en œuvre stratégique. En outre, la lenteur dans la mise en place des décisions et la difficulté d'arbitrage entre les objectifs de qualité et de productivité sont soulignés.
  - **ND 14** – Dans la ligne hiérarchique, la prise de décision ne semble pas s'appuyer sur des **indicateurs pertinents**. La diffusion d'indicateurs s'inscrit dans une logique de production d'informations de reporting plus que dans une recherche de signification exploitable par les clients utilisateurs de ces informations.
  
- IF 4. Faiblesse de la programmation sur agenda et pilotage en dilettante ou peu intensif.
  - **HEM 13** - Le manque de programmation et de planification des activités et de la charge de travail se traduit par un nombre élevé de tâches mal assumées tant au niveau de la gestion des hommes que de l'activité (contrôle, réception, rangement, gestion commerciale...).
  - **HEM 14** - Au niveau de la direction, la politique de la porte ouverte est source de dérangements fréquents. Cela affecte la concentration et la réflexion au profit d'un traitement ou d'une diffusion d'informations à caractère peu urgent.
  - **HEM 15** - Des périodes de sous-activité ou de travail dans l'urgence sont le fruit des retards d'approvisionnement et de la mauvaise gestion des stocks.
  - **ND 6** - Les dysfonctionnements liés à la gestion du temps sont hypertrophiés. Chacun semble avoir des difficultés à se concentrer. Cela se traduit par de nombreuses tâches mal assumées et des urgences mal identifiées. On a le sentiment partout dans l'entreprise d'avoir affaire à des équipes certes conviviales mais parfois inefficaces.
  - **ND 10** – Certains membres de la direction et de l'encadrement n'ont pas vraiment pris la mesure de l'importance de la notion de vitesse et d'intensité de travail pour réussir une stratégie. Nombreux sont ceux qui ont une forte amplitude horaire, mais qui semblent croire que cela remplace l'intensité de l'action au travail. Pourrait-on concevoir par exemple que ce n'est pas la durée du travail qui compte mais le nombre d'actes décisifs et à forte valeur ajoutée accomplis dans une journée ?

## Panier 2 : Maîtriser les flux d'activité et développer un environnement de travail fonctionnel

---

- 
- IF 2. Défaut de formalisation et d'ordonnancement concret des activités et des projets.
    - **HEM 7** - Les procédures de travail non formalisées et non concertées constituent une source d'incohérences (fuites devant les responsabilités, glissements de fonction, augmentation de la charge de travail, régulations dans l'urgence...) entre des équipes et des personnes.
    - **ND 9** - Pour franchir un pallier d'efficacité considérable, de très nombreuses personnes n'auraient-elles pas intérêt à pratiquer deux principes fondamentaux : décider<sup>326</sup> et passer à l'acte, plus nettement et plus régulièrement, dans tous les domaines de leur vie au travail. Elles éviteraient ainsi de perdre leur temps et leur énergie en supputations, plaintes, bruits de couloir et craintes personnelles pour leur avenir.
    - **ND 11** – Le dirigeant de l'entreprise pratique des méthodes de travail sans tergiversation. Pourtant, autour de lui, de nombreuses personnes manient encore des intentions, des notions, des idées... bref ce que l'on pourrait qualifier de discours théorisants. Des gestes pratiques tels que : écrire, ranger, classer, programmer et organiser les 3C, ne pourraient-ils pas rendre le changement plus effectif dès demain ?
  
  - IF 5. Inadaptation partielle de l'outil industriel et des conditions de travail.
    - **HEM 1** - Le manque de fonctionnalité et l'exiguïté des locaux sont soulignés. En outre, l'agencement des usines limite les possibilités de développement de l'entreprise du fait d'un éparpillement des locaux et d'un manque de place.
    - **HEM 2** – L'encadrement souligne que le manque de matériel (tire-palettes, transpalettes...) et l'absence de dispositif de sécurité par rapport au transport de matières premières affectent la productivité du travail.
    - **HEM 3** – Le manque de place et la mauvaise organisation du stockage sont soulignés. La conjugaison de ces deux phénomènes est source de perte de temps et de défauts de qualité (détérioration des chambres froides, mauvais conditionnement du poisson et du papier, superposition de produits différents...) au niveau de la production.
  
  - IF 7. Manque d'anticipation et d'organisation formelle et professionnelle des interfaces communication- coordination- concertation
    - **HEM 4** – Le manque de dispositifs préventifs relatifs à l'entretien du matériel et à l'approvisionnement dans les délais des matières premières sont source de gaspillages et de surtemps au niveau des lignes de fabrication.
    - **HEM 10** - Le manque de communication-coordination-concertation inter et intra-services (services production, approvisionnement, maintenance,

<sup>326</sup> Adopter une conclusion définitive en prenant des résolutions.

commercial), souligné par tous les niveaux hiérarchiques, est source de désorganisation et de perte de temps et se traduit par des défauts de qualité du travail de l'encadrement et du personnel de base.

- **HEM 11** - L'absence d'harmonisation des procédures de communication et de dispositifs de réunion est souligné, ainsi que des défauts (fiabilité, délais, rigueur) de transmission d'informations. Les modes de transmission d'informations existants ne sont pas formalisés et/ou pas respectés.
- **HEM 12** - Le manque de transmission d'informations entre les acteurs et les services et les difficultés de communication au niveau horizontal sont expliqués par un fort cloisonnement entre les deux usines.
- **HEM 18** - Le manque de communication-coordination et de précision dans la définition du positionnement stratégique de l'entreprise suscite de nombreuses interrogations sur sa pertinence et sa mise en œuvre. Les risques d'une politique commerciale inadaptée et le manque de moyens à mettre en œuvre pour rattraper le retard sont soulignés.

### **Panier 3 : Définir le rôle de l'encadrement et revitaliser son potentiel énergétique (prise de décisions et passage à l'acte), pour développer son engagement dans la vie et la stratégie de l'entreprise**

---

- IF 6. Manque d'affirmation de règles du jeu politique de fonctionnement de la Direction et de l'encadrement.
- **HEM 8** - Les fréquentes absences de certaines personnes et le manque de flexibilité dans le remplacement de certains postes se traduisent par une désorganisation de l'activité de production et du planning. Le système de régulation de l'absentéisme par le déplacement de personnel est par ailleurs source d'insatisfaction.
- **ND 1** - L'inertie apparente manifestée par certains membres de l'encadrement est préoccupante dans un mode de fonctionnement collectif qui se voudrait en pleine rénovation. La raison d'être d'un cadre n'est elle pas de stimuler les énergies, de développer la coopération entre les personnes et d'orchestrer les méthodes de travail ?
- **ND 8** – Un stratège conçoit, réunit et manœuvre des ressources, des forces et des énergies de façon intentionnelle, pour occuper dans l'espace et dans le temps une position jugée avantageuse. Face aux enjeux de l'entreprise, chaque personne a-t-elle réellement l'impression d'être un stratège pour le compte de l'entreprise ou de jouer sa propre stratégie ?
- **ND 12** – Si l'on comparait la structure hiérarchique de l'entreprise à un réseau énergétique, on pourrait dire que les relais, points de jonction en tous genres, sont dégradés et mal entretenus. En termes de management, cela signifie que chaque

---

niveau d'encadrement ne participe pas assez au jeu fécond et plaisant de l'échauffement successif des équipes.

- **ND 13** – La quasi-supervision directe des fonctions de l'entreprise par des spécialistes externes a un effet paradoxal. Elle apporte une énergie de changement liée à des compétences nouvelles, tout en provoquant une sorte d'instinct de freinage ou de démobilité de la part du management en place. Ce dernier semble déstabilisé car il est mis en situation de dépendance et d'insécurité. L'entreprise devrait préciser si le pouvoir et l'autorité sont des prérogatives principalement hiérarchiques ou non et comment les relations clients fournisseurs internes et externes s'imbriqueront harmonieusement dans les dispositifs hiérarchiques indispensables au pilotage permanent et durable à tous les niveaux de l'entreprise.

IF 8. Absence de pédagogie et d'animation, absence de rôle de formateur de l'encadrement

- **HEM 6** - L'absence de pratiques de délégation et le manque de responsabilisation du personnel se traduisent par une forte charge de travail pour certains membres de l'encadrement. Ils entraînent en outre des glissements de fonction qui affectent la qualité et la valeur ajoutée du travail fourni.
- **HEM 16** - L'expression d'un manque de compétences de certains membres de l'encadrement est un frein au développement d'une gestion efficace et structurée du personnel et de l'activité.
- **HEM 17** - Le manque de formation intégrée aux besoins et aux situations de travail, tant au niveau de l'encadrement que du personnel de base, se traduit par un manque d'adaptation des compétences au travail à réaliser.
- **ND 2** – L'expression sur les thèmes de l'absentéisme et de la formation a été faible dans le diagnostic. Est-ce par insensibilité aux difficultés rencontrées par les collaborateurs ? Est-ce l'absence de prise de conscience de l'importance de ces problèmes pour la bonne marche de l'entreprise ? Est-ce simplement le reflet de la croyance selon laquelle un budget de formation conséquent va compenser le manque de pédagogie active et intégrée de la part des cadres de tous niveaux ?
- **ND 7** - La direction et les cadres ne s'occupent pas assez des personnes sous leur responsabilité. De simples attentes ou objectifs généraux ne suffisent pas à susciter l'action et encore moins des changements spontanés sans un accompagnement personnalisé. Les manques dans ce domaine conduisent à des relations passionnelles<sup>327</sup>. Si le choix de garder le management en place est un vrai choix, la seule chance de survie des personnes en place n'est-elle pas d'être aidées et pas seulement évaluées ?

---

## Panier 4 : Mobiliser le potentiel humain et développer le

Relatifs à l'affectivité violente qui nuit au jugement serein.

---

en vertu de la loi du droit d'auteur.

## professionnalisme en renforçant le couplage exigence-motivation

---

- IF 9. Faiblesses des interpellations mutuelles entre personnes de tous les niveaux sur la rigueur et le professionnalisme.
  - **HEM 21** – Le manque de management de proximité et le système de management culpabilisant, intégrant une forte dimension affective, sont dénoncés par les membres de l'encadrement.
  - **ND 4** – Le formalisme et la rigueur sont des fonctions vitales atrophiées de l'entreprise. Chacun se complait à travailler au fil de l'eau, en laissant faire la nature et le temps. La dernière fois que l'entreprise a rencontré des rapides sur ce long fleuve tranquille, elle a perdu une bonne partie de son équipage. Ceux qui sont restés ne semblent pas percevoir que l'histoire pourrait se répéter. La situation stratégique de l'entreprise est, de ce fait, encore très faible et très vulnérable.
  - **ND 5** - Les dispositifs de communication-coordination-concertation et le travail en équipe semblent avoir été écartés au profit de dispositifs informels. Cela favorise le copinage<sup>328</sup> et le manque de loyauté professionnelle<sup>329</sup>. L'intérêt des dispositifs collectifs et de l'utilisation de l'autorité<sup>330</sup> ne semblent pas être intégrés comme une composante essentielle du métier de cadre.
- IF 10. Absence de système réel de sanctions positives ou négatives à vocation stimulante.
  - **HEM 9** - Le manque de responsabilisation du personnel conjugué au fait que l'encadrement n'assume pas son rôle est source d'un sentiment de déconsidération et de découragement à tous les niveaux.
  - **HEM 20** - Un sentiment de démotivation et d'inégalité entre les services et entre les personnes est ressenti par les membres de l'encadrement du fait d'un système de rémunération et de promotion peu incitatif et peu évolutif.

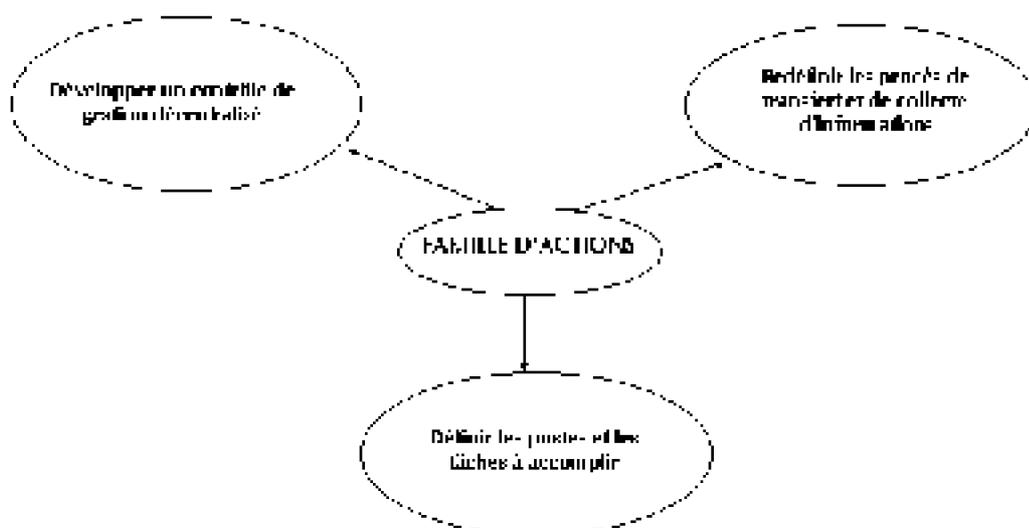
## Panier 1 : Accroître la visibilité et le pilotage sur la contribution attendue des personnes et des entités

---

<sup>328</sup> Le copinage consiste à privilégier des personnes et des critères relationnels dans la distribution de l'information et dans la réponse à des sollicitations.

<sup>329</sup> Désaccord sous couvert d'adhésion apparente entretenu par le manque de courage de dire ou de faire.

<sup>330</sup> Droit de commander.



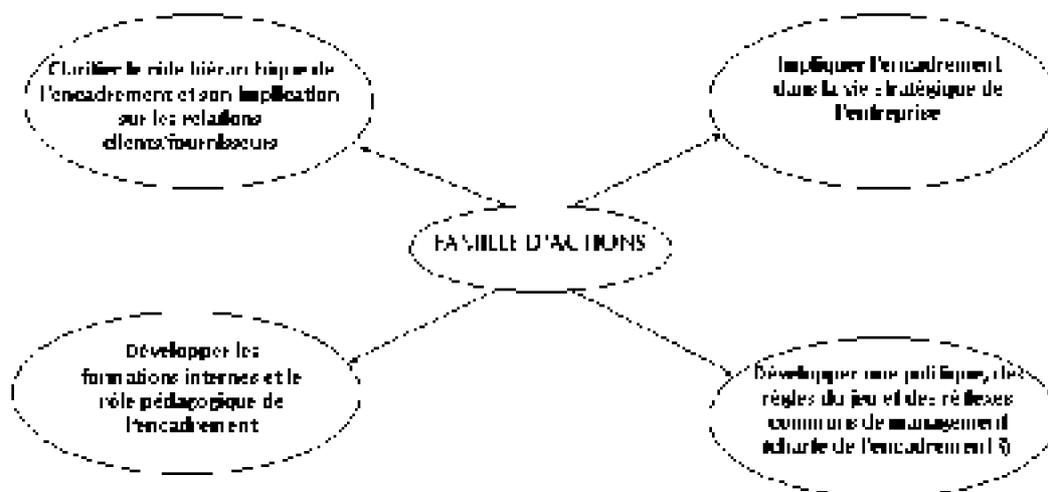
© ISESCO 2000

## Panier 2 : Maîtriser les flux d'activité et développer un environnement de travail fonctionnel



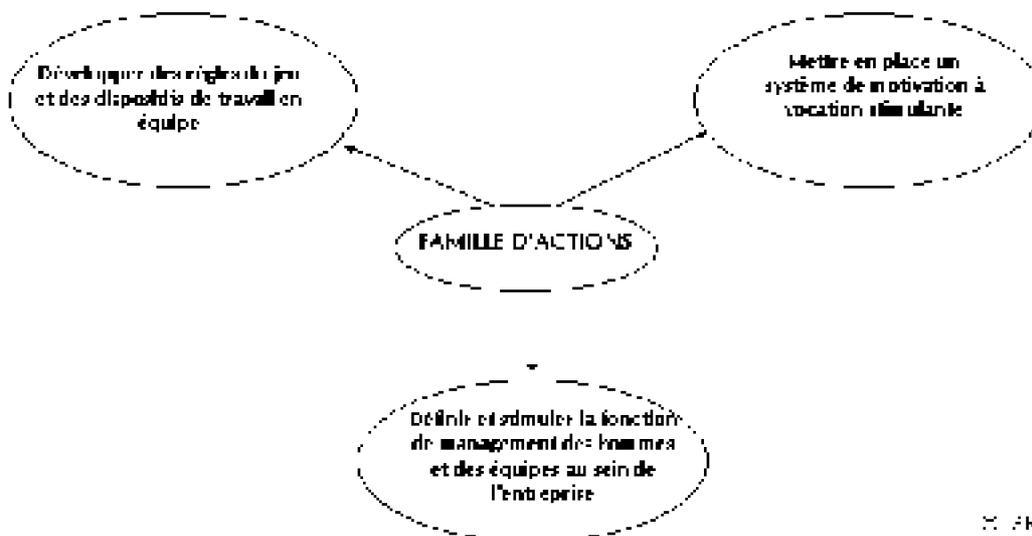
© ISESCO 2000

## Panier 3 : Définir le rôle de l'encadrement et revitaliser son potentiel énergétique (prise de décisions et passage à l'acte), pour développer son engagement dans la vie et la stratégie de l'entreprise



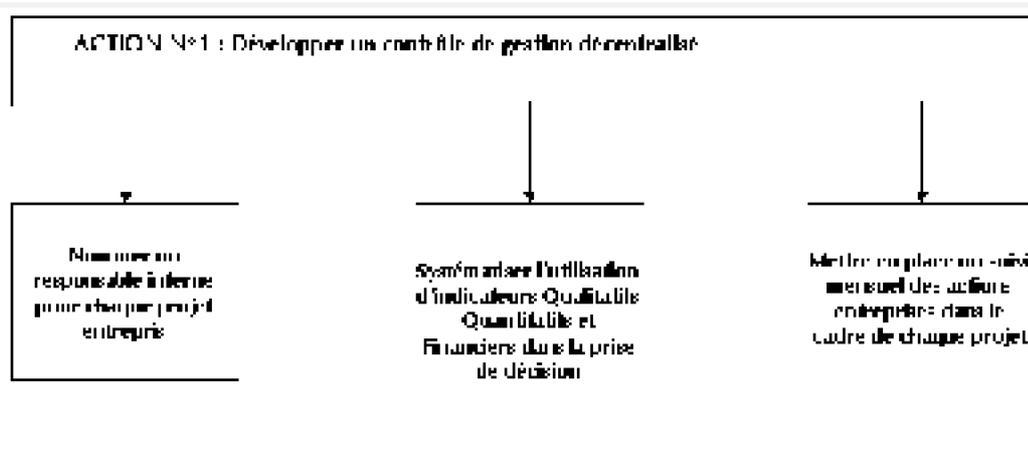
© OCLER 2011

### Panier 4 : Mobiliser le potentiel humain et développer le professionnalisme en renforçant le couplage exigence-motivation

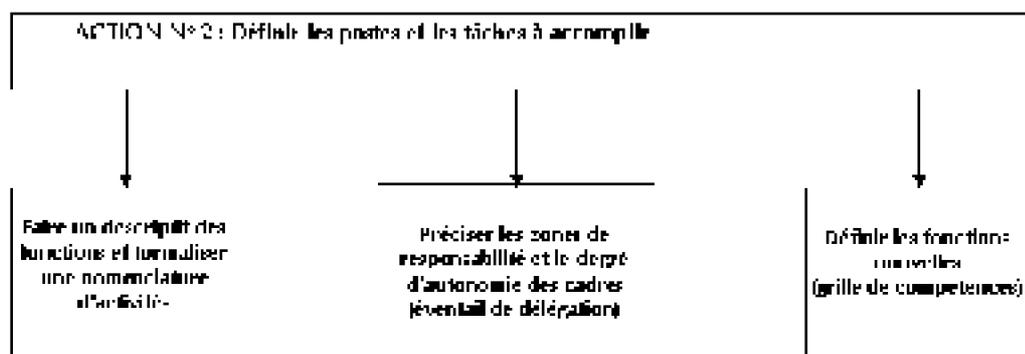


© OCLER 2011

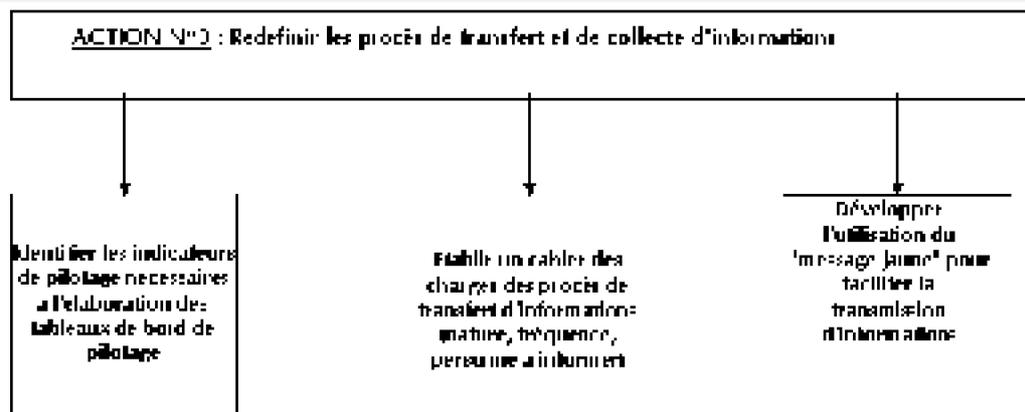
### Panier 1 : Accroître la visibilité et le pilotage sur la contribution attendue des personnes et des entités



© IREBO 2000

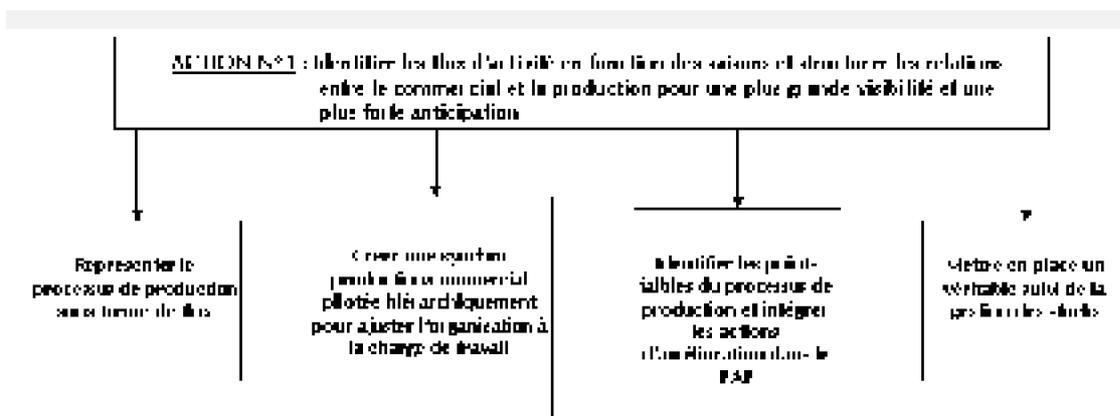


© IREBO 2000

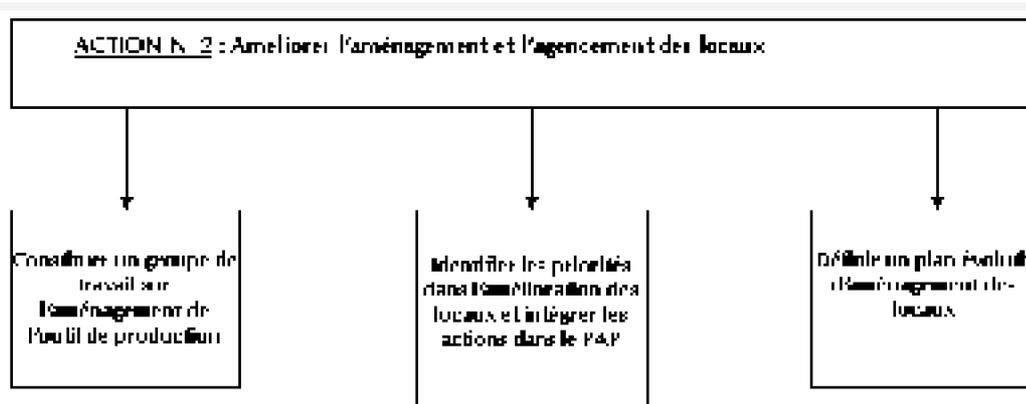


© ISEI 2000

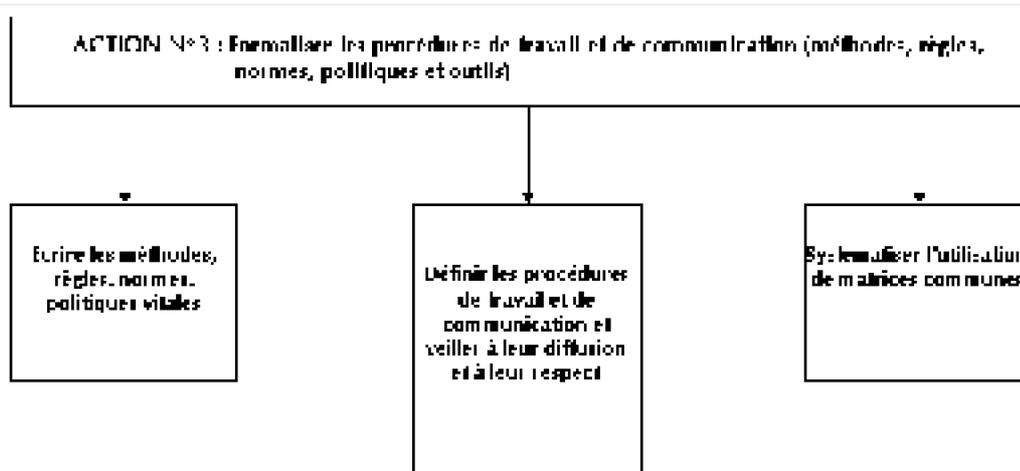
## Panier 2 : Maîtriser les flux d'activité et développer un environnement de travail fonctionnel



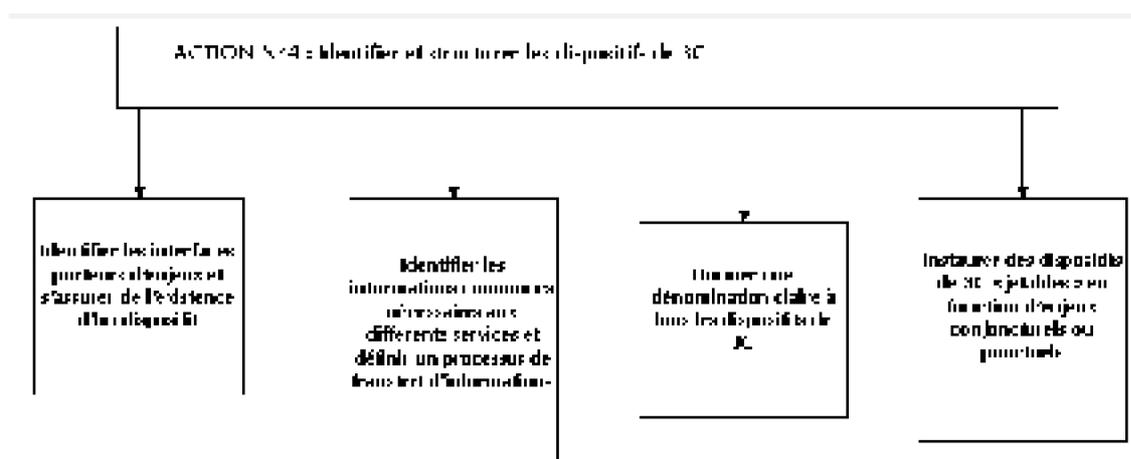
© ISEI 2000



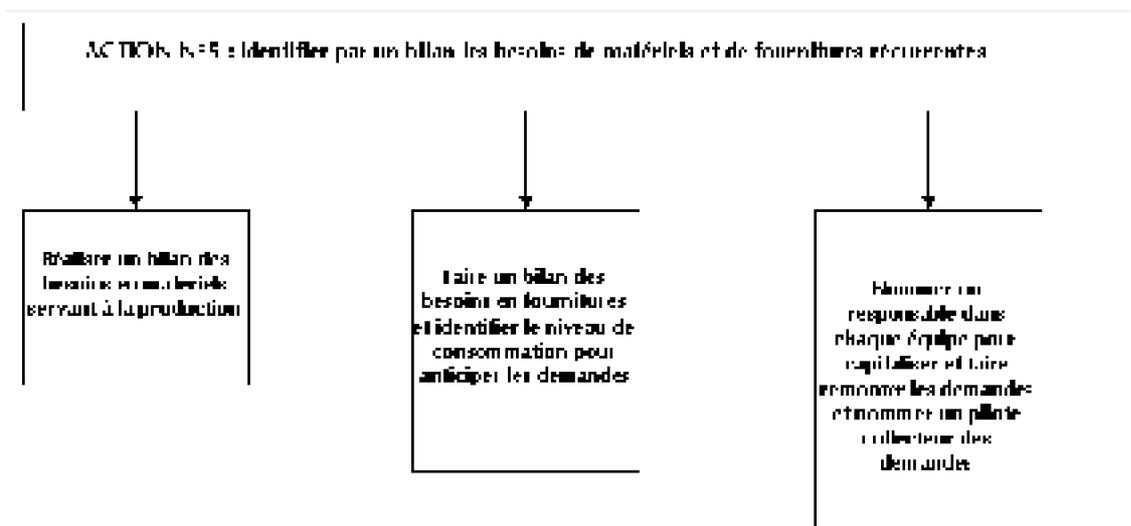
813200 2000



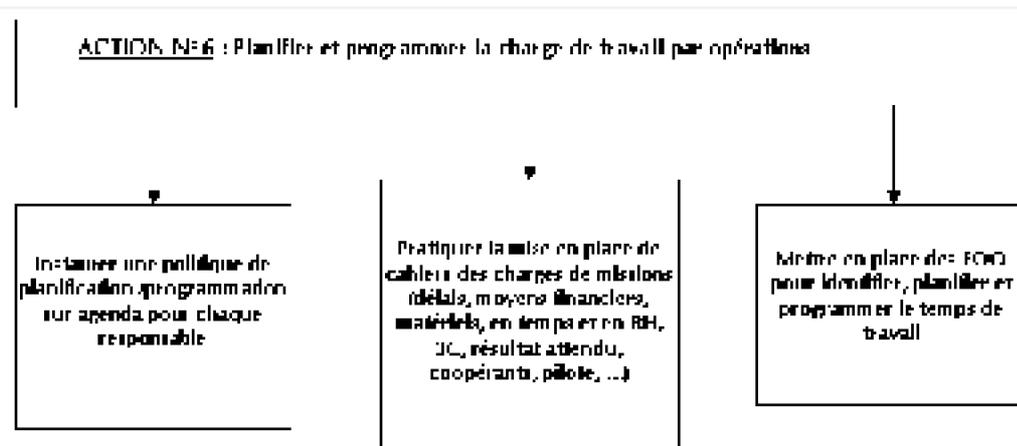
813200 2000



© I3M 1999

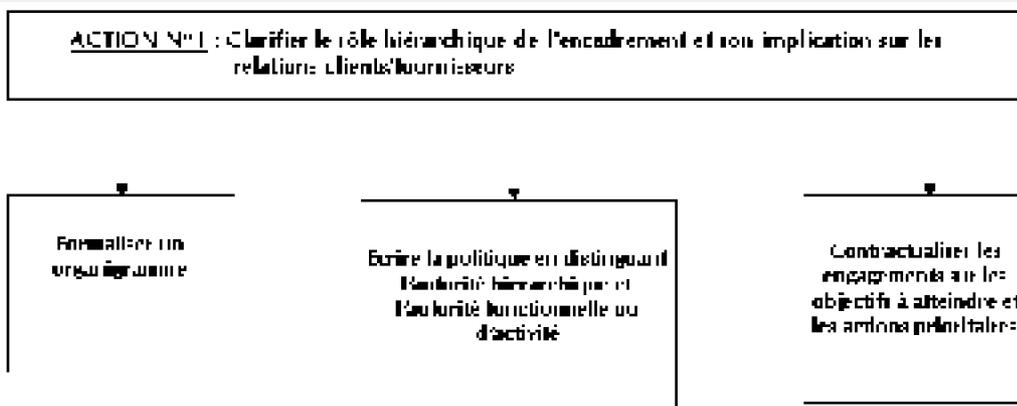


© I3M 2001

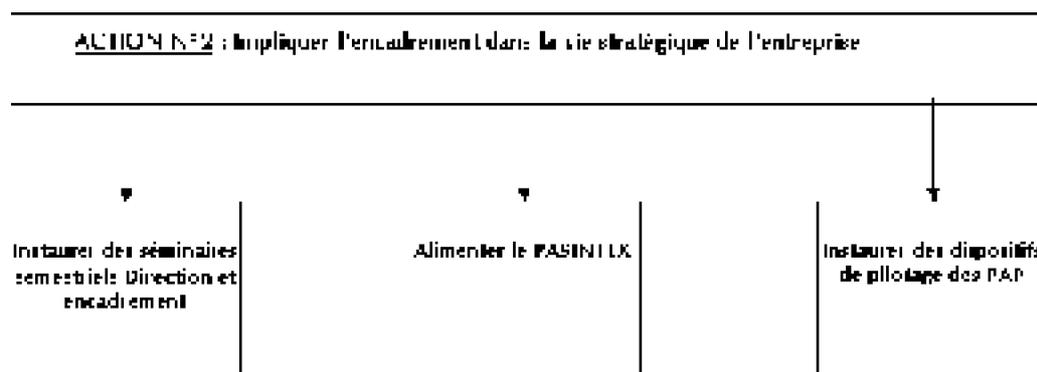


© ISROP 2000

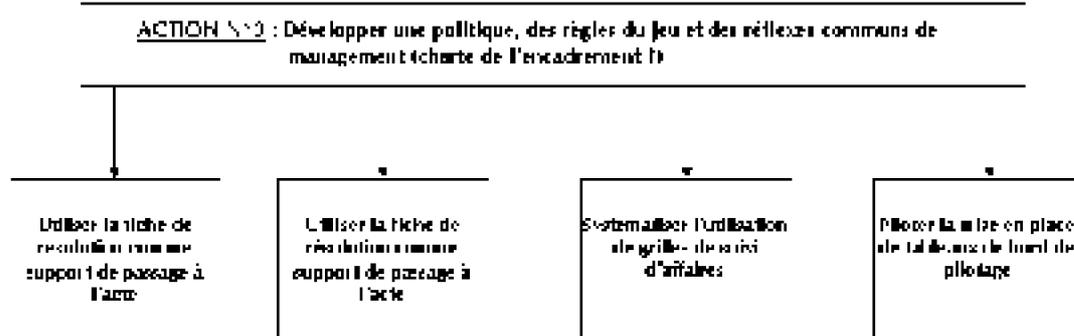
### **Panier 3 : Définir le rôle de l'encadrement et revitaliser son potentiel énergétique (prise de décisions et passage à l'acte), pour développer son engagement dans la vie et la stratégie de l'entreprise**



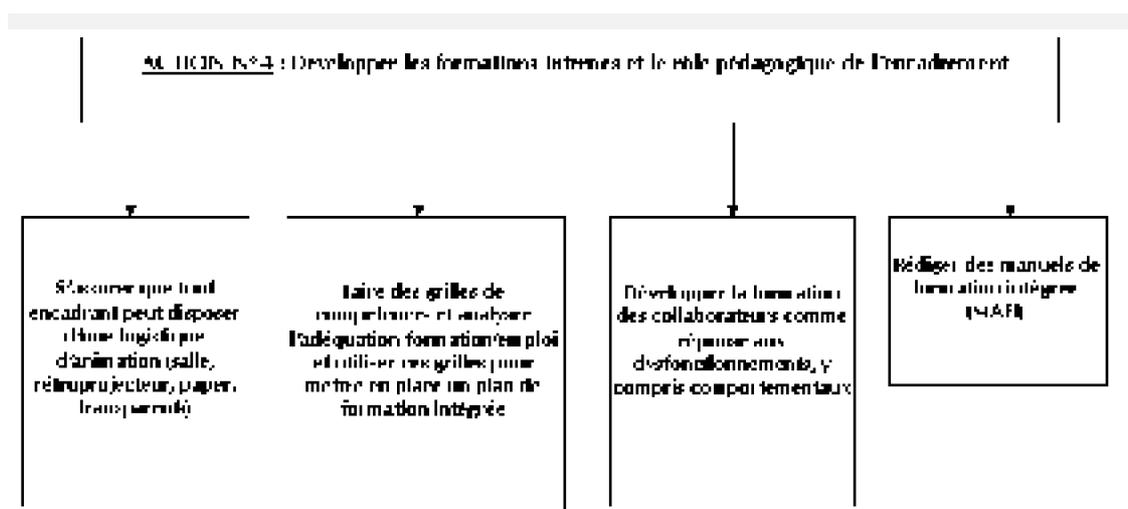
© ISROP 2000



© ISFCE 2010

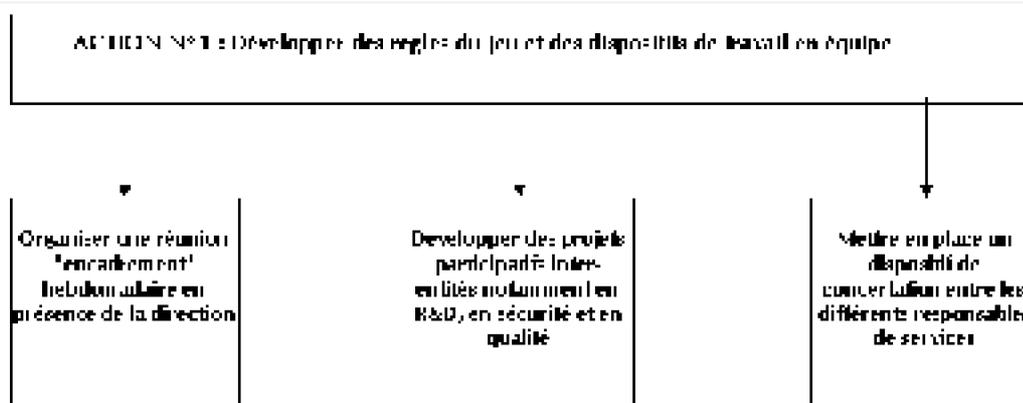


© ISFCE 2010

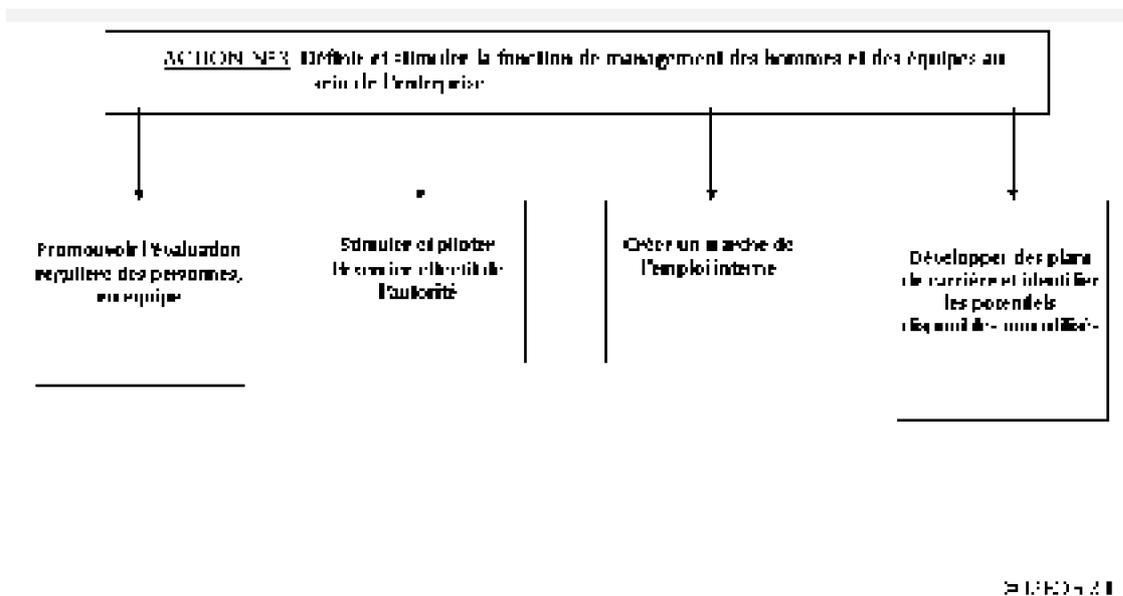
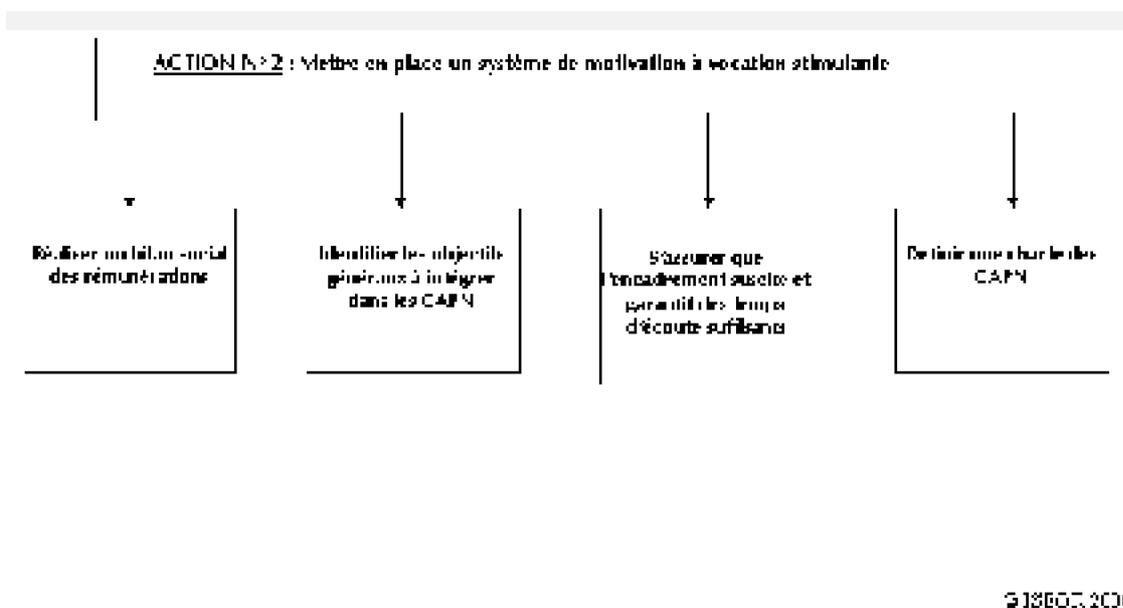


© ISEOR 2000

## Panier 4 : Mobiliser le potentiel humain et développer le professionnalisme en renforçant le couplage exigence-motivation

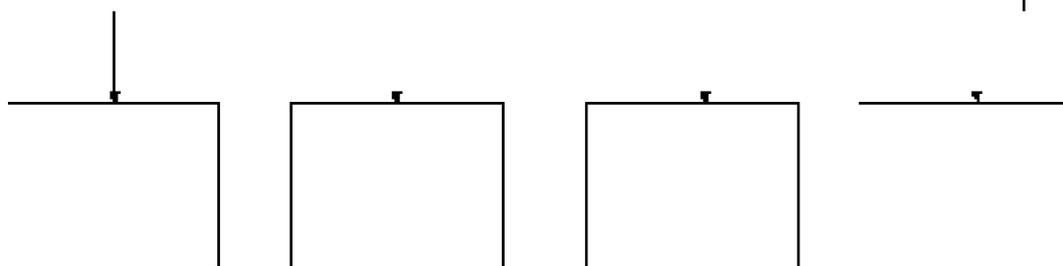


© ISEOR 2000



---

ACTION N°4 :



© 2006 2000



## Annexe 7 : groupe de projet entité a

### **Paniers de dysfonctionnements entreprise de traitement et de conditionnement de poissons entité frais et fumé mai 2000**

#### **Idées-forces de l'avis d'expert**

---

- |   |    |
|---|----|
| Absence de méthode de planification adaptée à l'activité  | 1. |
| Absence de système d'information structuré et performant générant les données nécessaires au passage à l'acte | 2. |
| Manque de formalisation et de clarté dans la définition des tâches et des procédures                          | 3. |
| Pilotage en dilettante ou peu intensif et manque d'outils concrets de gestion de l'activité.                  | 4. |
| Inadaptation de l'outil industriel, du matériel de production, et défaut d'ordonnancement de la production    | 5. |
| Absence de définition de la fonction et du rôle de l'encadrement  | 6. |

- Manque de pilotage des interfaces communication- coordination- concertation et inadaptation des outils de communication 7.
- Absence de formation portée par l'encadrement, adaptée aux besoins et directement applicable. 8.
- Manque de cohérence et de rôle moteur de l'encadrement 9.
- Absence de système de sanctions positives ou négatives et manque de motivation 10.

REGROUPEMENT PAR PANIER		THEME MOBILISATEUR
1		<b>Pilotage et définition des activités</b>
2		<b>Rôle de l'encadrement</b>
3		<b>Transmission des Informations et Interface Direction-Encadrement</b>
4		<b>Motivation, professionnalisme et rigueur</b>

### Proposition de paniers de dysfonctionnements

---

### ■ Panier 1 ■

Maîtriser les flux d'activité et développer des outils adaptés de gestion et de pilotage

### ■ Panier 2 ■

Accroître la visibilité sur la contribution attendue de l'encadrement et définir son rôle

### ■ Panier 3 ■

Développer des canaux informationnels stimulants et performants limitant les pertes et les distorsions

### ■ Panier 4 ■

Accroître la rigueur et le professionnalisme en développant des méthodes de management équitables et motivantes

---

## Panier 1 : Maîtriser les flux d'activité et développer des outils adaptés de gestion et de pilotage

---

- IF 1. Absence de méthode de planification adaptée à l'activité
  - **HEM 10** – L'ensemble du personnel s'accorde sur les difficultés à respecter la planification. Celle-ci est souvent remise en cause par des commandes urgentes de clients et par une mauvaise anticipation de l'approvisionnement en matières premières et en emballages nécessaires pour assurer le programme initialement prévu.
  - **ND 13** - Le client-roi est souvent invoqué pour justifier les déprogrammations et la planification faite dans l'urgence. S'il est vrai que la politique commerciale de réponse aux clients est claire, l'incapacité des responsables à gérer des plannings

est plutôt symptomatique de l'absence d'actes concrets de gestion du temps et de réflexes d'anticipation.

- **ND 17** - Un minimum de rigueur et de planification ne pourrait-il pas permettre une gestion plus sereine des activités ? Il semble que la majorité des personnes vivent au jour le jour sans se préoccuper du lendemain et du pilotage stratégique.

· IF 3. Manque de formalisation et de clarté dans la définition des tâches et des procédures

- **HEM 4** – La répartition des tâches entre les personnes est mal définie et imprécise. Cela se traduit par un manque de clarté dans les attributions et les responsabilités de chacun et contribue ainsi à l'absence de prises de décisions.
- **HEM 5** – La gestion de l'absentéisme est jugée difficile à organiser en raison de l'absence de dispositif de régulation adapté. Elle se fait, le plus souvent, au jour le jour. Cette difficulté est exacerbée par de nombreux transferts de personnes entre unités, perturbant la bonne marche de l'entité frais et fumé.
- **HEM 6** – Les règles et les procédures ne sont pas suffisamment précises et pas toujours adaptées à l'activité de l'entité. Leur lourdeur et leur manque d'harmonisation se traduit principalement par leur non-respect, notamment pour la mise en œuvre des normes de qualité et d'hygiène.
- **HEM 14** – L'absence de formalisation des tâches inhérentes à chaque poste et le manque de formation théorique sont admis par tous. Chacun souligne que ces lacunes nuisent à la qualité de l'accueil des saisonniers et des nouveaux embauchés et rendent difficile le remplacement du personnel absent.
- **ND 22** - L'arrivée d'une personne est toujours délicate et risquée. Lorsqu'il s'agit de plusieurs dizaines à la fois, la complexité est multipliée. L'organisation de la saison mérite certainement un pilotage et une mise en œuvre minutieux. L'entreprise dispose d'une expérience de plusieurs années pour mener des actions préventives sur les dysfonctionnements liés à cette période.

· IF 5. Inadaptation de l'outil industriel, du matériel de production, et défaut d'ordonnancement de la production.

- **HEM 1** – L'éparpillement et le mauvais agencement des locaux engendrent de nombreuses pertes de temps. Ils se traduisent principalement par de fréquents déplacements au sein de l'usine, notamment entre la cuisine et le local de matériel, et par des transports de matériel et de matières sur de longues distances.
- **HEM 2** – L'insuffisance et l'inadaptation du matériel de production et de manutention sont soulignés par tous. Elles génèrent en particulier des gaspillages de matières liées aux arrêts de machines de production ainsi que des surtemps de retraitement des défauts de fabrication et de recherche de matériel.

- 
- **HEM 12** – Les défauts d’ordonnancement du travail et la fragmentation de l’activité engendrent des temps d’attente importants sur les lignes de production et, de fait, des difficultés de respect des délais de fabrication et de livraison.

## **Panier 2 : Accroître la visibilité sur la contribution attendue de l’encadrement et définir son rôle**

---

- IF 4. Pilotage en dilettante ou peu intensif et manque d’outils concrets de gestion de l’activité.
  - **HEM 11** – Le personnel et l’encadrement soulignent l’importance des tâches mal assumées notamment aux niveaux de la gestion des stocks et de l’application des normes de qualité, ce qui entraîne de nombreux déclassements de produits, sources de coûts cachés conséquents.
  - **ND 2** - La supervision des activités est très faible. Les managers ne peuvent plus se contenter de ce que disent les personnes ni de constater des dérives. Les différents niveaux hiérarchiques doivent s’impliquer, personnellement et physiquement, autant que nécessaire, jusqu’à l’obtention des résultats escomptés.
  - **ND 11** - La persistance de certains membres de l’encadrement à nier l’existence des dysfonctionnements n’est elle pas liée à un complet désarroi sur la manière de se saisir des difficultés. Les méthodes et outils n’y suffiront pas si la hiérarchie ne resserre pas encore davantage ses liens.
  - **ND 21** - La contribution horaire à la marge sur coûts variables de l’entité est de 87 francs. Ce niveau extrêmement faible et inquiétant n’a jamais été rencontré par les intervenants depuis 24 ans.
- IF 6. Absence de définition de la fonction et du rôle de l’encadrement
  - **ND 3** - Ceux qui réussissent leur action de mobilisation des hommes aujourd’hui sont ceux qui expliquent le plus leurs attentes à leurs collaborateurs en considérant qu’ils sont intelligents, malicieux et amnésiques. De l’intensité du pilotage dépendra le niveau des résultats.
  - **ND 6** - Ne faudrait-il pas définir ce que l’on entend par l’expression « bon encadrant ». Quels sont les critères de compétences et de comportements associés à cette appréciation ?
  - **ND 7** - A la différence du pouvoir, l’autorité se gagne. L’autoritarisme dont fait preuve l’encadrement de proximité est une forme d’humiliation. Il n’a pas perçu qu’une personne accepte et respecte l’autorité lorsqu’elle est elle-même respectée et considérée. Des progrès sont à faire pour différencier le traitement des problèmes et le traitement des hommes.

- IF 8. Absence de formation portée par l'encadrement, adaptée aux besoins et directement applicable.
  - **HEM 13** – L'encadrement et le personnel s'accordent sur les difficultés liées au décalage entre le suivi des formations techniques d'hygiène et de sécurité et leur mise en pratique. En outre, la programmation et la communication concernant les séances de formation sont remises en cause par l'ensemble du personnel.
  - **ND 19** - L'expression sur le thème de la formation dans le diagnostic a été très faible. N'est il pas paradoxal de constater que les nombreuses formations qui ont lieu suscitent peu de réactions, positives ou négatives ? La formation intégrée<sup>331</sup>, axée principalement sur les dysfonctionnements concrets du travail et portée par l'encadrement, reste une piste d'amélioration majeure des performances.

### **Panier 3 : Développer des canaux informationnels simulants et performants limitant les pertes et les distorsions**

---

- **IF 2 Absence de système d'information structuré et performant générant les données nécessaires au passage à l'acte**
  - **HEM 15** – Le manque d'outils de pilotage, tels que les indicateurs de consommations de matières ou d'analyse des écarts, ne permet pas de contrôler efficacement la mise en œuvre des objectifs stratégiques. Il s'ensuit un décalage, voire une distorsion, entre les objectifs définis par la Direction et les réalisations sur le terrain.
  - **ND 1** - La Direction est peu visible sur le terrain. Pourtant, il est clair que ses apparitions ont des effets symboliques et concrets importants, par exemple sur le rangement de l'usine et le moral du personnel. Compte tenu du faible relais de l'encadrement, la Direction est elle-même son meilleur porte-parole.
  - **ND 10** - La direction n'a pas encore suffisamment fait comprendre que son projet était un projet industriel durable, alors que les esprits sont encore fortement imprimés par des représentations idéologiques telles que l'impression que de riches capitalistes ont débarqué dans l'entreprise.
  - **ND 15** – L'encadrement de proximité semble se focaliser sur des détails mineurs et ne cherche pas à résoudre les dysfonctionnements majeurs, notamment en ce qui concerne l'hygiène et la qualité. Ne faut-il pas développer des réflexes de gestion des dysfonctionnements et des priorités par les risques encourus ?
  - **ND 16** - Les prises de décision se basent principalement sur des opinions et des sentiments, plus que sur des faits ou des indicateurs précis. Dès lors, n'est il pas normal que des décisions soient remises en cause avec le lot de mécontentement que cela engendre ?

<sup>331</sup> Le concept de formation intégrée remet en cause l'efficacité de la seule formation aux bonnes pratiques, qui s'appuie principalement sur les principes théoriques du travail. Au contraire, la formation intégrée s'appuie sur des difficultés à résoudre tirées de l'expérience d'une opération.

- 
- IF 7. Manque de pilotage des interfaces communication- coordination- concertation et inadaptation des outils de communication
    - **HEM 7** – L’encadrement souligne l’insuffisance et le manque d’intérêt des réunions. Celles-ci sont jugées limitées en termes d’échanges d’informations opérationnelles directement utiles à la réalisation de l’activité. De plus, leur programmation est souvent non concertée.
    - **HEM 8** – La transmission des informations se fait de manière parfois anarchique. Ce dysfonctionnement est fortement perturbateur à la fois pour les services fonctionnels, en quête d’informations relatives à la gestion des plannings et des commandes, et pour les opérationnels qui manquent de supports écrits et de retour d’informations quant aux décisions à prendre en production.
    - **HEM 9** – Le manque de communication verticale et l’absence de coordination entre les différents services et entre les différents niveaux hiérarchiques engendrent de nombreux contre-ordres au niveau du planning et désorganisent l’activité de production. Ce phénomène est accentué par un manque de dialogue et de franchise entre l’encadrement et le personnel de base.
    - **ND 14** - L’absence de remontée effective par l’encadrement de proximité à la Direction des difficultés exprimées par la base, a induit un climat de suspicion du personnel à l’égard de son encadrement. La transparence est-elle une source d’amélioration puissante ou mieux vaut-il taire les problèmes pour ne pas faire de vagues ?

## **Panier 4 : Accroître la rigueur et le professionnalisme en développant des méthodes de management équitables et motivantes**

---

- IF 9. Manque de cohérence et de rôle moteur de l’encadrement
  - **HEM 3** – Le personnel souffre de l’existence de clans au sein de l’usine et d’un manque d’équité dans sa relation avec la hiérarchie. Cela perturbe la coopération et l’entraide entre les services, notamment pour le remplacement des absents.
  - **HEM 16** – Le personnel souligne une insuffisante énergie de changement de l’encadrement. L’absence de prise en compte de dysfonctionnements récurrents, tels que le manque d’entretien préventif, en est une illustration.
  - **ND 4** - L’entreprise manque de mots d’ordre stimulants et interpellants. Une idée martelée, affichée et relayée par de nombreuses personnes finit par créer un réflexe dans l’entreprise. Par exemple, sortez votre agenda !
  - **ND 18** - Comment instaurer un climat de confiance et un sentiment de solidarité entre les deux entités alors que l’on constate des différences de management majeures ? La gestion des hommes et des équipes nécessite une unité de management si l’on veut atteindre un minimum de cohésion au sein du Groupe.

- IF 10. Absence de système de sanctions positives ou négatives et manque de motivation
  - **HEM 17** – La gestion du personnel est remise en cause à la fois par l'encadrement et par le personnel de base. Le manque de caractère stimulant et d'équité de la politique salariale, les difficultés de gestion des effectifs se traduisent par une démotivation exprimée à tous les niveaux de responsabilité.
  - **ND 5** - Les personnes n'ont aucun sentiment d'insécurité, elles ne risquent quasiment rien à titre personnel, ni psychologiquement, ni économiquement. Il n'est pas étonnant qu'elles ne changent pas de comportement. La vie professionnelle est faite de choix, il reste à l'entreprise à déterminer le prix à payer pour chacun de ses choix.
  - **ND 8** - Si l'on posait comme hypothèse qu'une part importante du professionnalisme provient d'un orgueil positif, de la capacité à s'auto-stimuler par ce que l'on fait de bien dans l'entreprise. On pourrait dire que beaucoup de personnes ont plutôt développé un orgueil amateur défensif et revanchard, consistant à essayer de faire dire ou croire qu'elles font bien, sans montrer leurs résultats réels. Le rôle de l'encadrement pourrait consister à développer cette fierté bénéfique.
  - **ND 9** - La différence entre un agitateur et un bâtisseur peut se mesurer à l'œil nu ou à l'oreille. Il reste à mener une lutte dans l'entreprise pour éradiquer l'une de ces catégories.
  - **ND 12** - La forte expression dans le diagnostic sur les conditions de travail et plus particulièrement sur le manque de matériel ne doit pas faire oublier que l'axe majeur d'un développement durable passe par une gestion plus active, plus saine et plus sereine des hommes et des équipes.
  - **ND 20** - Le personnel de base semble incrédule par rapport aux actions de changement, il en a déjà tant et tant vu et entendu à ce sujet. Pour autant, les actions d'amélioration ne doivent pas être ralenties par des positions attentistes. Le changement interviendra pour eux par la contamination positive qu'ils subiront des gens qui les entourent.

## **Panier 1 : Maîtriser les flux d'activité et développer des outils adaptés de gestion et de pilotage (14 398 000 F)**

---

IF 1 - Absence de méthode de planification adaptée à l'activité (5 211 200 F)

<b>Dysfonctionnements élémentaires</b>	<b>Montant des coûts cachés</b>	<b>Composant</b>
Absence de gestion performante des effectifs	1 104 230 F	Sur-temps Sur-salaires Non-production
Nombreuses heures majorées.	760 370 F	Sur-salaires
Nombreuses heures supplémentaires payées par l'entreprise	618 760 F	Sur-salaires
Déclassement de produits	418 270 F	Non-production Sur-consommations
Pénalités et retour de marchandises	64 190 F	Sur-consommations Sur-temps
Des produits fabriqués sont dépotés	72 980 F	Sur-temps
Changement de planning de production non planifié	1 996 620 F	Non-production Sur-temps
Manque de matière première et de consommable	168 550 F	Non-production Sur-temps Sur-consommations
Rupture d'emballages	NE	Sur-temps Sur-salaires
Retard arrivées camions de livraison des matières	7 280 F	Sur-temps
Retard de l'arrivée du camion de livraison des emballages	NE	Sur-temps
Les codes clients ne sont pas faits à temps	NE	Sur-temps

**IF 3- Manque de formalisation et de clarté dans la définition des tâches et des procédures ( 40 500 F)**

<b>Dysfonctionnements élémentaires</b>	<b>Montant des coûts cachés</b>	<b>Composant</b>
Passages fréquents au service achats entraînant des dérangements	22 930 F	Sur-temps
Attente des résultats de contrôle de matière première sur la ligne saumon	7 530 F	Non-production
Dérangements fréquents du responsable des ventes par d'autres services	5 650 F	Sur-temps
Mauvaise organisation des transferts.	2 260 F	Sur-temps
Difficultés pour organiser les transferts de personnel au sein du site.	1 100 F	Sur-temps
Lancement de production sans tests	1 040 F	Sur-temps
Difficultés pour organiser les transferts entre les sites	NE	Sur-temps

**IF 5 - Inadaptation de l'outil industriel, du matériel de production, et défaut d'ordonnancement de la production ( 9 147 000 F)**

<b>Dysfonctionnements élémentaires</b>	<b>Montant des coûts cachés</b>	<b>Composant</b>
Détérioration et perte de matière première	5 338 370 F	Sur-consommations Sur-temps
Augmentation du taux de sel suite à la mise en route de la Trio	NE	Sur-temps
Incidents sur la teneur en bisulfite	NE	Sur-temps
Inadaptation et manque de matériel	1 344 400 F	Sur-temps Non-production
Défaut d'ordonnancement du travail	558 810F	Sur-temps
Le déchargement d'un camion a lieu simultanément avec un traitement de déchets.	NE	Sur-temps
Erreur d'emballage	NE	Sur-temps
Erreurs d'affectation des étiquettes aux clients	NE	Sur-temps
Inadaptation du matériel de production	1 621 340 F	Sur-temps Non-production
Panne de la transmission de la désarêteuse	NE	Non-production
Mauvais agencement des locaux	284 130 F	Sur-temps
Les bouteilles de gaz sont difficiles à changer	NE	Non-production
Goulot d'étranglement du fumoir	NE	Sur-temps
La cuisine est éloignée des expéditions et du local des marmites	NE	Sur-temps
Manque de place pour stocker les emballages	NE	Sur-temps

## **Panier 2 : Accroître la visibilité sur la contribution attendue de l'encadrement et définir son rôle ( 1 449 000 F)**

**IF 4 - Pilotage en dilettante ou peu intensif et manque d'outils concrets de gestion de l'activité (983 000 F)**

Vers la notion de stratégie proactive : éléments de définition et de mise en œuvre

<b>Dysfonctionnements élémentaires</b>	<b>Montant des coûts cachés</b>	<b>Composant</b>
Souscription à un contrat de prévoyance dont le coût est supérieur aux indemnités reçues.	521 740 F	Sur-salaires
Manque d'indicateurs de pilotage	271 440 F	Sur-temps
La gestion des stocks est faite manuellement	47 500 F	Sur-temps
Pendant la saison, l'exploitation de la récupération en vrac n'a pas été planifiée	34 320 F	Sur-temps Sur-salaires
Erreurs dans la saisie des commandes	31 660 F	Sur-temps
Erreurs dans les listings des stocks de pièces détachées	27 140 F	Sur-temps
Le stock d'encours est fait manuellement	20 350 F	Sur-temps
Gestion administrative des remboursements liés aux absences maladies et aux accidents du travail.	19 830 F	Sur-temps
Rectification des bons de commandes	9 040 F	Sur-temps
Manque de connaissance du stock	NE	Sur-temps
Il n'y a pas de bons de livraison pour certains fournisseurs étrangers	NE	Sur-temps

**IF 6 - Absence de définition de la fonction et du rôle de l'encadrement (50 300 F)**

<b>Dysfonctionnements élémentaires</b>	<b>Montant des coûts cachés</b>	<b>Composant</b>
Mauvaise estimation des ventes hebdomadaires	21 470	Non-production
Remplacements et/ou sollicitations de dernière minute	15 660 F	Sur-temps
Le coût de recrutement du personnel est élevé	9 270 F	Sur-temps
Remplacement du titulaire suite à la mise en place des 35 heures	3 940 F	Surtemps

**IF 8 - Absence de formation portée par l'encadrement, adaptée aux besoins et directement applicable (416 400 F)**

<b>Dysfonctionnements</b>	<b>Montant des coûts</b>	<b>Composant</b>
---------------------------	--------------------------	------------------

en vertu de la loi du droit d'auteur.

<b>élémentaires</b>	<b>cachés</b>	
Manque d'efficacité du personnel saisonnier	276 270 F	Sur-temps
Les produits ne sont pas à la bonne température	132 050 F	Sur-consommations Non-production
Manque d'efficacité des nouveaux embauchés.	53 150 F	Sur-temps
Les saisonniers apprennent sur le tas et font des erreurs qu'il faut récupérer	NE	Sur-temps

### **Panier 3 : Développer des canaux informationnels stimulants et performants limitant les pertes et les distorsions ( 4 108 000 F)**

**IF 2 - Absence de système d'information structuré et performant générant les données nécessaires au passage à l'acte (128 500 F)**

<b>Dysfonctionnements élémentaires</b>	<b>Montant des coûts cachés</b>	<b>Composant</b>
Mauvaise circulation de l'information entre les services impliqués dans la gestion des emballages	39 320 F	Sur-temps
Manque de retour d'informations à la qualité	29 400 F	Sur-temps
Nombreuses informations contradictoires entre les services planning et qualité	23 550 F	Sur-temps
Erreurs fréquentes dans les informations provenant des autres services au service ventes	14 750 F	Sur-temps
Des productions sont lancées sans tenir compte des spécifications qualité	13 570 F	Non-production
Erreurs fréquentes dans les informations internes au service achats	5 260 F	Sur-temps
Manque d'informations pour réaliser une étude sur la décoloration du saumon (Légende)	1 560 F	Sur-temps
Informations contradictoires provenant du service qualité	1 130 F	Sur-temps

IF 7 - Manque de pilotage des interfaces communication- coordination- concertation et inadaptation des outils de communication (3 980 200 F)

<b>Dysfonctionnements élémentaires</b>	<b>Montant des coûts cachés</b>	<b>Composant</b>
Le cahier des charges concernant les produits TDR est trop strict	2 336 100 F	Sur-temps Non-production Sur-consommations
Pas de marge de manœuvre significative sur le poids des tranches	843 770 F	Sur-consommations Non-production
Perte de matière liée au démusclage	387 800 F	Sur-consommations
Sous utilisation des investissements réalisés	110 510 F	Sur-consommations
Stockages des chutes du produit Gravelax	104 320 F	Sur-consommations
Le produit Gravelax est vendu à perte	35 000 F	Sur-consommations
Manque de facturation	NE	Non-production
Les problèmes techniques sont nombreux	39 320 F	Sur-temps
Une personne des expéditions monte chercher les commandes dans les bureaux administratifs	30 450 F	Sur-temps
Mauvaise circulation de l'information entre les différents responsables de production	19 660 F	Sur-temps
Informations non transmises	15 770 F	Sur-temps
Mauvaise circulation de l'information entre les responsables et les opérateurs	15 770 F	Sur-temps
Fréquentes modifications du planning de production	12 440 F	Sur-temps
Recherche d'informations sur les promotions	10 850 F	Sur-temps
Non transmission des bons de livraison à émarger	7 540 F	Sur-temps
Réunions mal programmées	6 570 F	Sur-temps
Retraitement des avoirs	2 330 F	Sur-temps
Le service expéditions va chercher les bordereaux de commande au service commercial	2080 F	Sur-temps
Reprise des dossiers	NE	Sur-temps

## Panier 4 : Accroître la rigueur et le professionnalisme en développant des méthodes de management équitables et motivantes (290 000 F)

### IF 9 - Manque de cohérence et de rôle moteur de l'encadrement (70 400 F)

Dysfonctionnements élémentaires	Montant des coûts cachés	Composant
Le transfert du personnel entre les lignes n'est pas anticipé.	29 400 F	Sur-temps
La quantité de matières premières est sortie de manière aléatoire	13 560 F	Sur-consommations
Trop d'étiquetages de produits sont réalisés par rapport aux ventes (harengs/morues)	13 040 F	Sur-temps Sur-consommations
Retraitement des dates limites de consommation sur les fins de séries en fin de semaine	6 260 F	Sur-temps
Les produits ne sont pas écoulés en temps utile	6 260 F	Sur-temps
Attente du personnel lors du transfert entre la production et les expéditions.	1 880 F	Non-production

### IF 10 - Absence de système de sanctions positives ou négatives et manque de motivation (220 500 F)

Dysfonctionnements élémentaires	Montant des coûts cachés	Composant
Absences- Absentéisme en partie compressible	89 080 F	Non-production
Les temps de pauses ne sont pas respectés (saumon)	81 720 F	Non-production
Les temps de pause ne sont pas respectés (Harengs/Morues)	38 450 F	Non-production
Régulation de l'absentéisme par un chef d'atelier	6 780 F	Sur-temps
Les absences de dernière minute nécessitent des réaménagements de planning	4 520 F	Sur-temps

## Entreprise de traitement et de conditionnement de

## poissons Entité frais et fumé synthèse et avis d'expert du groupe de projet vertical Janvier 2001

### Réalisations marquantes<sup>332</sup>

---

Cotation<sup>333</sup>

Cotation

- 1 - Un effort important a eu lieu pour maîtriser les flux de production et d'activité. Cela se traduit à la fois par des changements visibles du niveau de l'outil industriel et commercial de production (transfert de lignes, achats de matériels réglage de machines) mais aussi au niveau de l'organisation même du travail à travers une réflexion sur les horaires et la planification.
- 2 - La formalisation des missions et des fonctions s'est principalement axée sur la définition des postes des opérateurs et sur le descriptif des processus de travail opérationnel. Cette action a été renforcée par la mise en place et l'utilisation d'indicateurs permettant un suivi et un pilotage de la production.
- 3 - Le système d'informations s'est structuré autour d'un flux d'informations plus stable et un choix plus pertinent des informations de pilotage. La mise en place de réunions et la diffusion régulière d'indicateurs de suivi permettent un pilotage plus fin de l'activité.
- 4 - L'identification des besoins en formation a permis de commencer à structurer un plan de formation intégrée adapté aux attentes des opérateurs et au développement des compétences de chacun.
- 5 - Des règles du jeu communes apparaissent dans l'ensemble de l'entreprise. L'accent a été principalement mis sur l'hygiène et la sécurité, mais la volonté d'instaurer des procédures en termes de rangement, de méthodes communes de gestion et d'animation se fait progressivement sentir.
- 6 - La majorité des actions concrètes menées vise à limiter les dysfonctionnements identifiés et regroupés dans les diagrammes 1 et 4, ce structurant ainsi principalement sur la maîtrise du flux d'activité et sur la recherche de méthodes de management équitables et motivantes.

Actions réalisées

Actions en cours de réalisation

332

Voir la liste des actions de réduction des dysfonctionnements lors du diagnostic vertical

333

Cotation réalisée en séance de groupe de projet n°5 du 24/01/01.

---

## Points à surveiller <sup>334</sup>

---

1. La définition des rôles et missions de chacun ne prend en compte que l'aspect opérationnel et laisse donc de côté tout ce qui concerne le management des hommes et des équipes et principalement la fonction de cadre. Il reste un effort important à faire sur la compréhension du rôle d'encadrant et sur la transposition dans les faits de ce rôle.
2. Les interfaces ne sont pas encore assez synchronisées. Les différents services travaillent sans véritable liaison et il n'existe que peu de dispositifs permettant d'assurer une véritable synergie interne.
3. La cohérence et les liaisons entre les différentes actions menées au sein de l'entreprise restent encore limitées. Si le système d'informations commence à se structurer, il est nécessaire de rester vigilant non seulement sur les flux d'informations mais aussi et surtout sur la qualité des informations transmises.
4. Si une intensité plus grande au niveau du pilotage de la production se fait sentir, il n'en va pas de même pour le suivi et le portage d'activités moins opérationnelles. Une implication des cadres plus forte semble encore nécessaire dans le portage des politiques et des actions .
5. La méthodologie de gestion et de pilotage de projet n'est pas encore maîtrisée. Il reste de nombreuses zones d'ombres qui traduisent un manque de méthodes de travail communes et une difficulté à écrire des propositions concrètes sur le papier.
6. Les éléments porteurs de changement et d'innovation restent encore trop souvent isolés et ne sont pas toujours pris au sérieux par le reste de l'entreprise.
7. La pérennité des méthodes et des outils de travail reste l'un des problèmes majeurs. Peut-on réellement et objectivement choisir entre des méthodes communes efficaces et des dérèglements naturels, mangeurs de valeur ajoutée ?

## Recommandations

---

L'utilisation systématique d'outils de suivi et de pilotage n'est pas encore automatique 1. alors que ces outils devraient permettre :

- de programmer l'activité de façon fine (agenda),
- d'accroître la densité et la qualité du travail effectué en une journée (grilles de suivi d'affaires) ;
- de s'assurer de l'implication de chacun (fiches de résolutions),
- de structurer l'activité (fiches d'ordonnancement des opérations et tableau de bord de

<sup>334</sup> Voir la liste des actions restant à mener sur les dysfonctionnements.

pilotage). Exiger l'utilisation de ces outils de façon récurrente peut non seulement aider à structurer l'activité et le rôle des cadres, mais aussi à limiter la familiarité dans les relations au sein de l'encadrement et de la Direction.

L'augmentation du niveau d'exigence doit se traduire pour tous par la capacité à fournir des documents écrits et structurés et ne plus se contenter de vagues promesses orales. Les personnes qui se sont investies pour redresser l'activité de l'entreprise acceptent encore des comportements peu professionnels de la part de certains et font preuve d'un taux de gentillesse particulièrement élevé. 1.

3 - Les outils et méthodes proposés lors de la démarche (coûts cachés, méthodologie de gestion de projets, balances socio-économiques) restent encore peu utilisés. La source d'information contenue dans le diagnostic n'a pas encore été exploitée intégralement, il semble nécessaire de faire un retour sur ces éléments. 2.

La liste des familles d'actions et d'actions concrètes pourrait être utilisée comme un outil pratique d'évaluation de l'état d'avancement des projets. Elle pourrait être régulièrement mise à jour pour permettre d'avoir une vision claire des progrès accomplis. 3.

Après avoir été identifiées, les actions concrètes doivent être réinjectées dans les Plans d'Actions Prioritaires pour s'assurer de la cohérence entre les actions entreprises et les grandes orientations stratégiques et pour identifier les pertes d'énergie. 4.

Il y a encore trop de temps perdu pour prendre et mettre en œuvre les décisions. Les attermoissements pourraient-ils être réduits par le slogan concret « fais le maintenant » et en s'assurant que ce slogan est bien appliqué ? 5.

## **Actions de réduction des dysfonctionnements identifiés lors du diagnostic vertical**

---

COTATION	ACTIONS
<input checked="" type="checkbox"/>	Aménagement de bureaux administratifs et bureaux locaux
<input checked="" type="checkbox"/>	Formalisation d'un projet d'aménagement de bureau d'administratif (contrat de fourniture)
<input type="checkbox"/>	Formalisation d'un plan de service des normes de l'usine
<input type="checkbox"/>	Transfert des agents étrangers de l'usine mère à Jambou
<input type="checkbox"/>	Réflexion sur la présence de l'immatrie étranger
<input checked="" type="checkbox"/>	Audat es responsables
<input checked="" type="checkbox"/>	Localisation des chaînes éleveuses
<input checked="" type="checkbox"/>	Localisation des locaux en gros matériels (table, aménagement de postes, équipement)
<input checked="" type="checkbox"/>	Mise en route de Troncheux-Progys
<input checked="" type="checkbox"/>	Déclage de la Tron
<input checked="" type="checkbox"/>	Finalisation d'un plan d'entretien pour chaque grande machine (hors maintenance)
<input checked="" type="checkbox"/>	Réflexion sur les décisions d'investissement et d'formation (contrat de service)
<input checked="" type="checkbox"/>	Formation des utilisateurs informatiques
<input checked="" type="checkbox"/>	Étude des accidents du travail
<input checked="" type="checkbox"/>	Développement de la vigilance (prévention et réunions CIGST)
<input checked="" type="checkbox"/>	Révision de tous les protocoles de travail de la usine (quels per postes pour certains)
<input checked="" type="checkbox"/>	Veille sur la réglementation et la réglementation des clients

Action réalisée  
 Action en cours de réalisation  
 Action initiale

COTATION	ACTIONS
<input checked="" type="checkbox"/>	Focalisation de tâches de formation sur l'aspect de production en cours
<input checked="" type="checkbox"/>	Validation des tâches de postes opérateurs
<input type="checkbox"/>	Création d'une base documentaire groupe (processus, bases...)
<input checked="" type="checkbox"/>	Développement d'une direction commerciale par clients (délégation, responsabilisation)
<input type="checkbox"/>	Développement d'une fonction gestion des flux
<input checked="" type="checkbox"/>	Focalisation d'un planning avec recatage des postes clés
<input checked="" type="checkbox"/>	Autorisation des déplacements au service commercial pendant les heures normales
<input type="checkbox"/>	Création des flux clients du personnel
<input type="checkbox"/>	Développement de la vigilance sur le respect des règles d'hygiène (lavage des mains)
<input type="checkbox"/>	Contrôle de la propriété des locaux en cas de visites
<input checked="" type="checkbox"/>	Implication de l'encadrement de proximité : organisation logistique et révision de la fonction DCC
<input checked="" type="checkbox"/>	Focalisation d'un regard gestionnaire commercial
<input type="checkbox"/>	Mise en place de dispositifs D.C. entre le service commercial et la production (synchronisation hebdomadaire)
<input checked="" type="checkbox"/>	Diffusion régulière de reporting entre services
<input checked="" type="checkbox"/>	Révisions clients d'ateliers / chefs d'équipes (D.C. planification, flux de matière)
<input checked="" type="checkbox"/>	Réunion mensuelle du service commercial, pointage de l'activité et reporting hebdomadaire DCC

Action réalisée

Action en cours de réalisation

Action à venir

COTATION	ACTIONS
—	Consommation d'indicateurs de performance au personnel de l'entité
—	Formation au service DCC : organisation personnelle, réglementaire, méthodique (forme, durée)
—	Mise en place d'une concentration lors des appels d'offre (spécificités)
▀	Élaboration des délais de réponse aux appels d'offre
▀	Élaboration des délais pour l'amenement de nouveaux matériels
■	Accollement de la pose des câbles sur la classe
—	Création d'algorithmes anti-accidents des postes
■	Optimisation de la pose des câbles, des liaisons, des matériels primaires
■	Famification des activités de production
▀	Identification de conducteurs de ligne
▀	Mise en œuvre de la maintenance en premier niveau
—	Création d'un store pour les conducteurs de ligne
▀	Formalisation d'un plan de veille page
▀	Formalisation d'un plan de formation pour la maintenance
■	Partage des bases de données (matériel, matériel)
—	Labilité litige clients
—	Création du TASCITEC
■	Élaboration de l'annexé 93 formes
—	Rationalisation de la gamme de produit

Action réalisée  
 Action en cours de réalisation  
 Action à étudier

COTATION	ACTIONS
<input type="checkbox"/>	Explication des cahiers des charges aux opérateurs
<input type="checkbox"/>	Définition de la politique sociale et gestion de sa cohérence
<input type="checkbox"/>	Gestion de l'absentéisme

- Action réalisée  
 Action en cours de réalisation  
 Action à étudier

## **Actions restant à mener sur les dysfonctionnements suivants**

---

### **ACTIONS**

- Limiter le copinage administratifs et commerciaux (Patrons ? Procédures)
- Développer le lien entre la définition de fonctions (fiches) et la qualité
- Développer un système de surveillance et de régulation de l'absentéisme
- DLC : tout est à faire (être capable de déléguer, absence de méthodes)
- Développer la cohésion et la capacité de négociation pour limiter les jugements de valeur
- Refus et fuite sur le procédures inter-services
- Respect des règles d'hygiène (lien avec le CAP)
- Diffusion des organigrammes en inter-services
- Communication sur l'organigramme
- Vie et mise à jour de l'organigramme
- Dispositif et dynamique d'affichage (3 C interne)
- Harmonisation du langage commercial et du langage production
- Risque de communication interpersonnelle au détriment des procédures formelles de 3 C
- Structurer la politique des 3 C ( Dispositifs de 3 C)
- Faible maîtrise de la diffusion des informations
- Manque de mise en pratique de la formation sur le terrain (manque de synchronisation et absence de gestion de lancement des formations)

## **Familles d'actions de réduction des dysfonctionnements identifiés (actions concrètes à identifier)**

---

COTATION	FAMILLES D' ACTIONS
<input type="checkbox"/>	Processus administratif et comptable
<input type="checkbox"/>	Réponse à la traçabilité
<input type="checkbox"/>	Traitement commandes EDI
<input type="checkbox"/>	Gestion des approvisionnements
<input type="checkbox"/>	Révisions commerciales
<input type="checkbox"/>	Révisions ventes nouveaux produits
<input checked="" type="checkbox"/>	L'écoulement des produits
<input checked="" type="checkbox"/>	Ordonnancement
<input type="checkbox"/>	Bilan du laboratoire
<input type="checkbox"/>	Mise en place des tâches de qualité (casim mure)
<input type="checkbox"/>	Reconstruction du marketing
<input type="checkbox"/>	Manque de matériel
<input checked="" type="checkbox"/>	Systèmes d'information
<input checked="" type="checkbox"/>	Gestion des effectifs
<input type="checkbox"/>	Accompagne classification
<input type="checkbox"/>	Fonction ressources humaines dans l'usine

- Action réalisée  
 Action en cours de réalisation  
 Action à réaliser



## Annexe 8 : groupe de projet entité B

### Projet vertical entreprise de traitement et de conditionnement de poissons entité produits surgelés mai 2000

#### Idées-forces de l'avis d'expert

---

- |   |    |
|---|----|
| Les missions, rôles, tâches, comportements de l'encadrement sont laissés à leur appréciation.   | 1. |
| L'agencement et l'état des locaux sont défectueux.  | 2. |
| Manque de matériel et inadaptation et difficultés de maintenance des machines.  | 3. |
| Animation distante des personnes et faible exigence sur la manière de « rendre compte » de leurs activités, de leurs performances et de leurs propositions d'actions. | 4. |
| L'immatériel lié à la gestion-sécurité est très peu formalisé : consignes de travail, check-lists de contrôle, aides mémoires,...                                     | 5. |
| Faible interventionnisme sur les personnes : formation, évaluation, sanction.   | 6. |

- Très fortes agitation et dispersion par manque de priorités et d'objectifs clairs et concrets, faisant bon ménage avec le dilettantisme. 7.
- Planification et programmation défectueuses par manque d'anticipation et de rigueur. 8.
- Absence de réelle vie d'entreprise basée sur des projets partagés qui induit des comportements résignés et attentistes et un personnel inhibé, en attente d'événements, de mouvements, d'animation. 9.
- Conception archaïque de l'homme au travail : relation homme/machine, intégration des tâches, polyvalence, dépendance, responsabilité. 10.
- Absence de réflexes de calculs économiques et d'investissement immatériel de perfectionnement, liés au caractère insuffisamment stimulant du système d'informations. 11.
- Incompréhension de la stagnation de la politique des ressources humaines par le personnel 12.

REGROUPEMENT PAR PANIER		THEME MOBILISATEUR
1	IF 2,3	Matériel et locaux
2	IF 1,4,5	Formaliser le fonctionnement attendu
3	IF 6,9,10	Redynamiser l'animation effective des équipes
4	IF 7,8,11	Rigueur des comportements et des méthodes de travail
5	IF 12	Gestion du personnel

---

## Proposition de paniers de dysfonctionnements

---

### ■ Panier 1 ■

**Identifier et traiter les problèmes de matériel et d'agencement des locaux prioritaires et porteurs d'enjeux**

---

### ■ Panier 2 ■

**Intensifier la formalisation et la normalisation des modes de fonctionnement attendus et les faire vivre**

---

### ■ Panier 3 ■

**Mobiliser l'ensemble de la ligne hiérarchique pour construire un mode de management plus moderne (entrepreneur !) et plus stimulant**

---

### ■ Panier 4 ■

**Accroître la rigueur des comportements et des méthodes de travail par le développement d'un management plus factuel**

---

### ■ Panier 5 ■

**Concevoir un projet d'avenir progressif par le biais d'un réel partage opérationnel de la fonction ressources humaines et le faire connaître**

---

## Panier 1 : Identifier et traiter les problèmes de matériel et d'agencement des locaux prioritaires et porteurs d'enjeux

---

- IF 2. L'agencement et l'état des locaux sont défectueux.
  - HEM 1 – L'exiguïté et le manque de fonctionnalité des lieux de stockage sont soulignés. Les difficultés de déplacement et de rangement dans le frigo, la détérioration des produits finis stockés en chambre froide sont sources de nombreuses pertes de temps et d'imprécisions quant aux quantités disponibles en stock.

- IF 3. Manque de matériel et inadaptation et difficultés de maintenance des machines.
  - HEM 2 – L'inadaptation et le manque de matériel, ainsi que la vétusté des machines de production sont dénoncés par l'ensemble du personnel. Les nombreuses interruptions de fabrication liées aux pannes ou à la recherche de matériel entraînent de nombreux surtemps et non-productions synonymes d'heures supplémentaires ou de travail dans l'urgence pour pouvoir respecter le programme des commandes.

## **Panier 2 : Intensifier la formalisation et la normalisation des modes de fonctionnement attendus et les faire vivre**

---

- IF 1. Les missions, rôles, tâches, comportements de l'encadrement sont laissés à leur appréciation.
  - HEM 5 – La mauvaise répartition des tâches à accomplir ainsi que le manque de définition claire des fonctions et des responsabilités sont soulignés. La conjugaison de ces deux phénomènes est source à la fois d'un affaiblissement des responsabilités du personnel cadre et d'une non réalisation de certaines missions au bon niveau hiérarchique.
  - HEM 8 - Pour l'ensemble du personnel, les dispositifs de communication sont défectueux et insuffisants. Le manque, voire pour certains, l'inefficacité des réunions sont soulignés et sont sources de démotivation.
  - ND 6 - Ne faudrait-il pas définir ce que l'on entend par l'expression « bon encadrant ». Quels sont les critères de compétences et de comportements associés à cette appréciation ?
- IF 4. Animation distante des personnes et faible exigence sur la manière de « rendre compte » de leurs activités, de leurs performances et de leurs propositions d'actions.
  - ND 1 – La Direction est peu visible sur le terrain. Pourtant, il est clair que ses apparitions ont des effets symboliques et concrets importants, par exemple sur le rangement de l'usine et le moral du personnel. Compte tenu du faible relais de l'encadrement, la Direction est elle-même son meilleur porte-parole.
  - ND 2 - La supervision des activités est très faible. Les managers ne peuvent plus se contenter de ce que disent les personnes ni de constater des dérives. Les différents niveaux hiérarchiques doivent s'impliquer, personnellement et physiquement, autant que nécessaire, jusqu'à l'obtention des résultats escomptés.
  - ND 11 – L'absence de représentants de l'encadrement lors de certaines séances de restitution du diagnostic au personnel est inquiétante. Le personnel n'aurait-il pas plus de considération pour son encadrement si celui-ci montrait qu'il est

---

présent, préoccupé et actif. Dans toutes les entreprises le personnel revendique que son encadrement s'occupe plus et mieux de lui.

- ND 16 – De nombreux projets ont été lancés et de nombreuses formations ont été suivies par l'ensemble du personnel, mais il semble que peu d'améliorations visibles soient recensées sur le terrain. Toute action de progrès nécessite un pilotage persévérant de la hiérarchie. Cette dernière en prend-elle vraiment le temps ?
  - ND 19 – Le sentiment exprimé par l'encadrement intermédiaire de continuellement travailler dans l'urgence et d'être irremplaçable car garant de la bonne marche de l'usine est frappant. Cet «activisme» est-il une manière d'assumer l'angoisse d'avoir à gérer le personnel.
- IF 5. L'immatériel lié à la gestion–sécurité est très peu formalisé : consignes de travail, check-lists de contrôle, aides mémoires,...
- HEM 9 - Le manque de support écrit de transmission d'informations est source de nombreux dysfonctionnements. Ainsi, les déperditions d'informations, les oublis ou retards de transmission d'informations, les bruits de couloir et le manque de fiabilité des informations affectent l'ensemble du personnel et génèrent des pertes de temps considérables.
  - ND 4 - L'entreprise manque de mots d'ordre stimulants et interpellants. Une idée martelée, affichée et relayée par de nombreuses personnes finit par créer un réflexe dans l'entreprise. Par exemple, sortez votre agenda !

### **Panier 3 : Mobiliser l'ensemble de la ligne hiérarchique pour construire un mode de management plus moderne (entrepreneur !) et plus stimulant**

---

- IF 6. Faible interventionnisme sur les personnes : formation, évaluation, sanction.
- HEM 7 – Le manque de respect des règles d'hygiène concernant par exemple le lavage des mains et le nettoyage des postes de travail, ainsi que le manque de formalisation des procédures sont exprimés par l'ensemble du personnel. Cela débouche au final sur des inquiétudes quant à la qualité des produits fabriqués et sur un sentiment d'inutilité des formations.
  - HEM 15 – L'inadaptation du dispositif de formation et d'accueil des nouveaux embauchés est souligné par l'ensemble du personnel. Les formations théoriques sont insuffisantes et la plupart des formations sont faites sur le «tas». De plus, quand elles existent, ces formations, comme celles relatives à l'hygiène, à la qualité et à l'informatique sont rarement suivies de pratique.
  - ND 3 - Ceux qui réussissent leur action de mobilisation des hommes aujourd'hui

sont ceux qui expliquent le plus leurs attentes à leurs collaborateurs en considérant qu'ils sont intelligents, malicieux et amnésiques. De l'intensité du pilotage dépendra le niveau des résultats.

- IF 9. Absence de réelle vie d'entreprise basée sur des projets partagés qui induit des comportements résignés et attentistes et un personnel inhibé, en attente d'événements, de mouvements, d'animation.
  - HEM 4 - L'ensemble du personnel estime que l'ambiance de travail est perturbée par l'existence de clans et de conflits de génération. Au quotidien, le manque de coopération et d'entraide, les jalousies et un sentiment de déconsidération concourent à cette perturbation.
  - ND 8 - Si l'on posait comme hypothèse qu'une part importante du professionnalisme provient d'un orgueil positif, de la capacité à s'auto-stimuler parce que l'on fait de bien dans l'entreprise. On pourrait dire que beaucoup de personnes ont plutôt développé un orgueil amateur défensif et revanchard, consistant à essayer de faire dire ou croire qu'elles font bien, sans montrer leurs résultats concrets. Le rôle de l'encadrement pourrait consister à développer cette fierté bénéfique.
  - ND 10 - La direction n'a pas encore suffisamment fait comprendre que son projet était un projet industriel durable, alors que les esprits sont encore fortement imprimés par des représentations idéologiques telles que l'impression que de riches capitalistes ont débarqué dans l'entreprise.
  - ND 13 – Il semblerait que l'encadrement n'ait pas compris le rôle que la nouvelle Direction attend de lui. L'énergie et l'enthousiasme ne sont-ils pas des compétences fondamentales d'un cadre. Les manques d'exemplarité et de comportements positifs visibles générateurs d'énergie, demeurent inquiétants.
  - ND 14 – L'ambiance de travail semble perturbée par un profond malaise révélé par le sentiment que l'encadrement et le personnel de base ne s'expriment que pour régler leurs comptes. Le dialogue professionnel semble présenter quelques carences. Néanmoins, on peut aussi faire comprendre au personnel qu'il a sa part de responsabilité dans cette situation.
- IF 10. Conception archaïque de l'homme au travail : relation homme/machine, intégration des tâches, polyvalence, dépendance, responsabilité.
  - HEM 10 - La communication-coordination-concertation verticale et horizontale se fait avec difficultés. D'une part, l'encadrement manque de savoir-faire en matière de relations humaines et joue peu son rôle d'interface entre la hiérarchie et le personnel de base. D'autre part, l'ensemble du personnel dénonce le manque de prise en compte par leur supérieur des suggestions émises par le terrain en particulier sur des problèmes d'équipement.

- 
- HEM 14 – L'ensemble de l'entité produits surgelés souffre d'un manque de formation des opérateurs à la topo-maintenance au niveau du matériel et des machines de production. Cette insuffisance se traduit par de nombreuses sollicitations des agents de maintenance par les opérateurs, limitant de fait leur capacité d'action préventive, et par de nombreux temps de non-production et d'attente de ces opérateurs du fait de leur incapacité à réguler eux-mêmes les petites pannes.
  - HEM 16 – Le mode de management est remis en cause par l'ensemble du personnel de base. Pour ce dernier, le management est inadapté car trop autoritaire, trop distant et biaisé par la dimension relationnelle existant entre certains chefs d'équipes et certains opérateurs.
  - ND 7 - A la différence du pouvoir, l'autorité se gagne. L'autoritarisme dont fait preuve l'encadrement de proximité est une forme d'humiliation. Il n'a pas perçu qu'une personne accepte et respecte l'autorité lorsqu'elle est elle-même respectée et considérée. Des progrès sont à faire pour différencier le traitement des problèmes et le traitement des hommes.

#### **Panier 4 : Accroître la rigueur des comportements et des méthodes de travail par le développement d'un management plus factuel**

---

- IF 7. Très fortes agitation et dispersion par manque de priorités et d'objectifs clairs et concrets, faisant bon ménage avec le dilettantisme.
- HEM 13 - La difficulté pour joindre au téléphone ou trouver des clients-fournisseurs externes et internes est reconnue par l'ensemble du personnel et génère notamment des temps de recherche de personnes importants dans l'usine. Pour chacun des niveaux hiérarchiques, ce phénomène est la cause principale des perturbations de gestion du temps.
- ND 9 - La différence entre un agitateur et un bâtisseur peut se mesurer à l'œil nu ou à l'oreille. Il reste à mener une lutte dans l'entreprise pour éradiquer l'une de ces catégories.
- IF 8. Planification et programmation défectueuses par manque d'anticipation et de rigueur.
- HEM 11 - La planification et la programmation des activités sont jugées difficiles à réaliser. Chacun souligne ses difficultés à gérer les priorités et les imprévus et dénonce le manque de cohérence dans la programmation des fabrications au vue des commandes à honorer et des stocks de produits disponibles.
- HEM 12 – Chacun reconnaît que certaines tâches d'entretien, de maintenance, de gestion des stocks, de contrôle de la production et de négociation avec les fournisseurs sont mal assumées. C'est principalement le manque de temps, la réalisation du travail dans l'urgence et le manque d'anticipation qui sont à l'origine

de ces dysfonctionnements.

- IF 11. Absence de réflexes de calculs économiques et d'investissement immatériel de perfectionnement, liés au caractère insuffisamment stimulant du système d'informations.
  - HEM 3 - La mauvaise qualité des matières premières est soulignée par tous. Elle a pour conséquences, au niveau de la production, d'entraîner des retards de fabrication, des gaspillages, des surtemps de triage des produits et de réglage des machines. Au niveau des stocks, l'immobilisation de palettes défilantes est source de gaspillages de place importants, en particulier dans les chambres froides.
  - ND 15 – La qualité et l'hygiène semblent être des axes de travail importants et vitaux pour la Direction. Cependant la persistance de rendements élevés dans l'usine, et le manque de moyens déployés pour la qualité et l'hygiène ne permettent pas d'envisager l'atteinte des résultats escomptés.
  - ND 17 – Les « administratifs » laissent croire que tous les problèmes de l'entreprise viennent de la fabrication et se retranchent derrière l'idée que dans leur domaine tout va bien dans le meilleur des mondes. Chacun est-il conscient que le meilleur aujourd'hui n'est pas celui qui n'a pas de dysfonctionnements, mais celui qui change vraiment.
  - ND 18 – Il semble étonnant que la plupart des dysfonctionnements exprimés soient faux, ou soient déjà solutionnés. Comment interpréter cette impression que finalement l'entité ne semble pas avoir beaucoup de problèmes de communication, de conditions et d'organisation du travail ? Les dysfonctionnements sont une fonction exponentielle de l'autosatisfaction.

## **Panier 5 : Concevoir un projet d'avenir progressif par le biais d'un réel portage opérationnel de la fonction ressources humaines et le faire connaître**

---

- IF 12. Incompréhension de la stagnation de la politique des ressources humaines par le personnel
  - HEM 6 – Le fort absentéisme est un fait admis par tous. Ces fréquentes absences ont pour conséquences de désorganiser les plannings de fabrication et l'affectation des personnes sur les postes de travail. D'autant plus que les difficultés de remplacement et le manque de dispositif précis de régulation sont également mis en avant.
  - HEM 17 - Certaines inquiétudes apparaissent par rapport à la stratégie. Pour l'encadrement, certaines décisions stratégiques, comme la politique

d'aménagement-réduction du temps de travail, sont difficiles à mettre en œuvre. Par ailleurs, chacun ressent un manque de passage à l'acte et d'information générale sur la stratégie et les projets de l'entreprise.

- HEM 18 – La politique de gestion du personnel et de recrutements est remise en cause. L'encadrement et le personnel de base soulignent un manque d'effectif notamment au niveau du commercial et des agents de maîtrise. Le manque de personnel qualifié, du fait de la forte rotation du personnel, est par ailleurs souligné par tous.
- HEM 19 - La politique salariale est jugée peu motivante. Les salaires sont en inadéquation avec les responsabilités assumées et des iniquités persistent. Pour l'encadrement, les bas salaires sont en particulier sources de démotivation et expliquent les nombreuses absences et départs constatés, par exemple au niveau des agents de maintenance.
- ND 5 - Les personnes n'ont aucun sentiment d'insécurité, elles ne risquent quasiment rien à titre personnel, ni psychologiquement, ni économiquement. Il n'est pas étonnant qu'elles ne changent pas de comportement. La vie professionnelle est faite de choix, il reste à l'entreprise à déterminer le prix à payer par chacun pour ses choix.
- ND 12 - Le personnel ne semble pas avoir pris conscience de l'investissement consenti par la direction pour redresser l'entreprise et semble peu enclin à maintenir son effort. La belle solidarité revendiquée dans le diagnostic consiste-t-elle à conduire 200 personnes au chômage pour augmenter les salaires de quelques-uns ? La situation de l'entreprise relève aussi de la solidarité citoyenne. Tout vient à point à qui sait attendre.

**Panier 1 Identifier et traiter les problèmes de matériel et d'agencement des locaux prioritaires et porteurs d'enjeux 6 368 600 F**

**IF 2 – L'agencement et l'état des locaux sont défectueux (1 777 600 F)**

<b>Dysfonctionnements élémentaires</b>	<b>Montant des coûts cachés</b>	<b>Composant</b>
Forte augmentation de la cotisation des accidents du travail	36 070 F	SS
Manutention supplémentaire	3 880 F	ST
Détérioration des palettes en chambre froide	20 180 F	ST
Manutention inutile réalisée par le personnel de quai de chargement	403 520 F	ST
Trajets inutiles pour les personnes du quai de chargement	161 410 F	ST
Travail de manutention et de transport de matières premières inutile	642 200 F	ST
Débit d'eau insuffisant	100 880 F	ST
Manque de place de stockage dans les frigos	121 050 F	ST
Manipulations fréquentes des palettes de produits secs (poudre de lait, flocons de pommes de terre...)	9 890 F	ST
Mauvaise condition de circulation dans le frigo	30 260 F	ST
Excès de manutention dans le local à cartons	60 520 F	ST
Recherche de produits dans la chambre froide	40 350 F	ST
Recherche de produits inexistants dans la chambre froide	3 880 F	ST
Il pleut à l'intérieur de l'usine	NE	NP
Temps de déplacements important	100 880 F	ST
Eloignement du stock de pièces détachées	NE	ST
Manque de place sur certaines chaînes pour les opérateurs	NE	NP
Casse de glace dans la chambre froide	12 370 F	ST
Le lieu de stockage est trop éloigné de certaines parties de l'usine	30 260 F	ST

**IF 3 – Manque de matériel et inadaptation et difficultés de maintenance des machines (4 591 000 F)**

<b>Dysfonctionnements élémentaires</b>	<b>Montant des coûts cachés</b>	<b>Composant</b>
Déchets de pâte à crêpes	40 800 F	SC
Arrêt de fabrication pour cause de pannes de machines	1 973 850 F	NP
Interruption de la production	1 210 560 F	NP
Interruption de la production pour évacuer les surplus de sciure	181 580 F	NP
Interruption du travail sur la chaîne d'emballages	100 880 F	ST
Manutention et filmage des palettes faits à la main	9 310 F	ST
Recherche de matériel	332 900 F	ST
Recherche fréquente de matériel	41 220 F	ST
Recherche de raclettes pour nettoyer l'usine	45 400 F	ST
Recherche de tire-palettes	20 180 F	ST
Absence de réparation du fax	116 920 F	ST
Mauvais fonctionnement du niveau d'eau des cuves à sauce	50 440 F	ST
Déplacements fréquents de personnes de la production vers la chambre froide	423 700 F	ST
Temps de lavage des bacs important l'hiver	40 350 F	ST
Double emballage des produits finis	2 910 F	ST

**Panier 2 Intensifier la formalisation et la normalisation des modes de fonctionnement attendus et les faire vivre 396 710 F**

IF 1 – Les missions, rôles, tâches, comportements de l'encadrement sont laissés à leur appréciation (199 810 F)

<b>Dysfonctionnements élémentaires</b>	<b>Montant des coûts cachés</b>	<b>Composant</b>
Incapacité à répondre à la demande d'un client	57 250 F	NP
Un responsable nettoie et range l'usine à la place des opérateurs	25 270 F	SS
Le responsable d'usine oublie de faire les commandes de matériel demandé	7 760 F	ST
Les chefs d'équipe perdent du temps à faire le travail d'opérateurs	104 830 F	SS
Les chefs d'équipe prennent le poste d'un opérateur	4 700 F	SS

**IF 4 –Animation distante des personnes et faible exigence sur la manière de « rendre compte » de leurs activités, de leurs performances et de leurs propositions d'actions (40 150 F)**

<b>Dysfonctionnements élémentaires</b>	<b>Montant des coûts cachés</b>	<b>Composant</b>
Mauvaise préparation des chaînes de production par des agents de maintenance	22 260 F	NP
Le personnel de maintenance oublie de mettre en marche les machines à 5h30	10 470 F	NP
Les chaînes de production ne démarrent pas à l'heure	7 420 F	NP

**IF 5 – L'immatériel lié à la gestion-sécurité est très peu formalisé : consignes de travail, check-lists, aides mémoires,... (156 750 F)**

<b>Dysfonctionnements élémentaires</b>	<b>Montant des coûts cachés</b>	<b>Composant</b>
Manque de fiabilité des inventaires	23 280 F	ST
Manque de méthodes de travail communes dans la réponse aux appels d'offre	93 120 F	ST
Absence de toilettage du système d'information	40 350 F	ST-SC

**Panier 3 : Mobiliser l'ensemble de la ligne hiérarchique pour construire un mode de management plus moderne (entrepreneur !) et**

## plus stimulant 1 695 510 F

IF 6 – Faible interventionnisme sur les personnes : formation, évaluation, sanction (895 110 F)

Dysfonctionnements élémentaires	Montant des coûts cachés	Composant
Baisse de la productivité sur les lignes du fait d'une moindre rapidité d'intervention du nouveau personnel de maintenance	219 220 F	ST
Séchage du matériel le matin	75 660 F	ST
Matériels abîmés lors du nettoyage	NE	ST
Nettoyage des bacs le matin	35 310 F	ST
Certaines personnes restent trop longtemps en pause	342 990 F	NP
Déplacements sur les lignes pour faire des réparations jugés inutiles	221 930 F	ST

IF 9 – Absence de réelle vie d'entreprise basée sur des projets partagés qui induit des comportements résignés et attentistes et un personnel inhibé, en attente d'événements, de mouvements, d'animation (78 870 F)

Dysfonctionnements élémentaires	Montant des coûts cachés	Composant
Les opérateurs attendent de voir un responsable pour traiter un problème mineur	8 250 F	NP
Les opérateurs arrivent dans l'usine sans savoir où ils sont affectés	50 440 F	NP
Attente que des tables soient disponibles	20 180 F	NP

IF 10 – Conception archaïque de l'homme au travail : relation homme/machine, intégration des tâches, polyvalence, dépendance, responsabilité (721 530 F)

Dysfonctionnements élémentaires	Montant des coûts cachés	Composant
Nombreux transferts de personnel entre les usines	176 780 F	ST
Bourrage de la chaîne à cause de l'augmentation des cadences	544 750 F	NP

## **Panier 4 : Accroître la rigueur des comportements et des méthodes de travail par le développement d'un management plus factuel 6 023 950 F**

---

**IF 7 – Très fortes agitation et dispersion par manque de priorités et d'objectifs clairs et concrets, faisant bon ménage avec le dilettantisme (907 920 F)**

<b>Dysfonctionnements élémentaires</b>	<b>Montant des coûts cachés</b>	<b>Composant</b>
Recherche de référents	635 550 F	ST
Non utilisation des téléphones et des bips générant des déplacements dans l'usine	121 050 F	ST
Recherche de personnes dans l'usine	100 880 F	ST
Dérangements fréquents du responsable approvisionnements dans l'exécution de son travail	50 440 F	ST

**IF 8 – Planification et programmation défectueuses par manque d'anticipation et de rigueur (468 380 F)**

<b>Dysfonctionnements élémentaires</b>	<b>Montant des coûts cachés</b>	<b>Composant</b>
Manque de temps pour préparer les chaînes pour les chefs d'équipe	89 040 F	NP
Déplacement pour aller chercher des cartons ou des emballages	34 630 F	ST
Absence de matières premières disponibles vers les lignes de production liée à un retard ou une erreur dans la transmission des programmes de fabrication	20 950 F	NP
Gaspillage d'emballages	137 150 F	SC
Ré-organisation des chaînes de production liée à l'arrivée de personnel à l'improviste	1 550 F	ST
Le planning n'est pas transmis dans les délais	70 620 F	ST
Attente pour aller en réunion	1 160 F	NP
Réorganisation des plannings de production	2 330 F	ST
Changement des boîtes d'emballage	7 420 F	ST
Perte de temps dans la passation des commandes aux fournisseurs de pièces détachées	42 030 F	ST
Réorganisation de la production, de l'affectation des personnes sur les lignes et de l'approvisionnement en matières premières et emballages	18 630 F	NP-ST
Changement de programme de fabrication obligeant à refaire la préparation des cartons	9 890 F	ST-SC
Modification d'emballages en cours de journée	32 980 F	NP-ST

**IF 11 – Absence de réflexes de calculs économiques et d'investissement immatériel de perfectionnement, liés au caractère insuffisamment stimulant du système d'informations (4 647 650 F)**

<b>Dysfonctionnements élémentaires</b>	<b>Montant des coûts cachés</b>	<b>Composant</b>
Manque de fournisseurs certifiés	29 100 F	ST
Mauvaise qualité des matières premières	213 250 F	ST-SC
Produits éjectés de la chaîne	870 100 F	ST
Mauvaise qualité du cabillaud	3 390 F	NP
Défaut de poids ou de calibrage des produits	302 640 F	ST
Nombreux déchets de poissons	3 047 490 F	SC-NP-ST
Nombreuses réclamations clients	7 180 F	ST-SC
Economie d'achat de matières premières non réalisée	27 000 F	SC
Certaines marchandises sont commandées à l'ancien tarif	7 000 F	SC
Retriage des boîtes de crêpes	60 530 F	ST
Difficultés pour trouver certaines matières premières	30 440 F	ST
Le service achats est contraint de réaliser des audits qualité auprès des fournisseurs	34 920 F	ST
Suivi des lots de matières premières bloquées	14 610 F	ST

---

**Panier 5 : Concevoir un projet d'avenir progressif par le biais d'un réel portage opérationnel de la fonction ressources humaines et le faire connaître 5 219 560 F**

---

IF 12 – Incompréhension de la stagnation de la politique des ressources humaines par le personnel (5 219 560 F)

<b>Dysfonctionnements élémentaires</b>	<b>Montant des coûts cachés</b>	<b>Composant</b>
Manque de personnel compétent au service maintenance	91 530 F	SS
Difficultés à trouver du personnel de maintenance disponible	2 501 730 F	NP
Perturbations des personnels de production liées à l'accueil des nouveaux embauchés	3 850 F	ST
Souscription à un contrat de prévoyance dont le coût est supérieur aux indemnités reçues.	425 390 F	SS
Gestion administrative des remboursements liés aux absences maladies et aux accidents du travail.	44 380 F	ST
Absences non remplacées - Absentéisme en partie compressible	209 910 F	NP
Absences non remplacées - Absentéisme «vie sociale interne à l'entreprise	861 660 F	SS - NP
Absence de remplacement du coursier	2 410 F	SS
Nombreuses heures supplémentaires payées par l'entreprise	93 600 F	SS
Nombreuses heures majorées	153 710 F	SS
Non remplacement d'un magasinier	12 390 F	SS
Le coût de recrutement du personnel est élevé	356 540 F	NP-ST
Temps important de gestion administrative des nouveaux embauchés	17 430 F	ST
Certains départs de personnel ne sont pas remplacés	94 280 F	SS
Perte de temps à expliquer le travail au nouveau personnel de maintenance embauché	350 750 F	ST-NCP

## **Entreprise de traitement et de conditionnement de**

## poissons entité produits surgelés synthèse et avis d'expert du groupe de projet vertical janvier 2001

### Réalisations marquantes <sup>335</sup>

---

Une grande majorité des dysfonctionnements traités l'ont été dans les domaine des conditions de travail. Les dysfonctionnements liés au stockage ont été en grande partie résorbés grâce à l'audit des moyens de stockage et aux travaux de déglacage de la chambre froide. 1.

D'autres groupes de travail ont également beaucoup travaillé sur les pannes et leur dispositif de régulation. Ainsi le remplacement de certaines machines (tunnel de surgélation), l'inventaire des pannes de machines ou de matériel, la quasi disparition des dysfonctionnements liés aux nuisances (fumée) témoignent du travail effectué. 2.

La recherche d'efficacité s'est matérialisée par une révision de la politique d'achats, par une modification des horaires de travail et par un début de consolidation de l'équipe d'encadrement. 3.

Les problèmes liés à la mauvaise définition des missions et fonctions de chacun ont été abordés sous l'angle de l'insuffisance de formalisation des savoir-faire. Ainsi, la création de fiches de poste a permis d'identifier et de capitaliser les missions attendues à chaque poste de travail. 4.

La mise en place d'un programme de formation de grande envergure est le signe de l'intérêt porté par l'entité à la remise en adéquation des compétences avec l'emploi. Ce plan de formation intégrée a été consolidé par le développement de dispositifs de communication-coordination-concertation au niveau des activités de production ayant permis de rapprocher les différents niveaux hiérarchiques. 5.

Un effort particulier a pu être mesuré sur le souci de la direction et l'encadrement d'améliorer son mode de gestion du personnel. La révision des rémunérations pour rendre celles-ci plus équitables en est une parfaite illustration. 6.

### Points à surveiller <sup>336</sup>

---

335

Cette liste des actions d'améliorations constatées est basée sur les informations recueillies lors des groupes restreints et pléniers, ainsi que sur la base des comptes rendus réalisés suite aux travaux des groupes de travail réunis dans l'intervalle des séances de groupe de projet.

336

Voir le tableau sur les actions de réduction des dysfonctionnements.

- 
1. La valeur ajoutée des séances de groupe de projet et des groupes de travail a été faible par manque de réel consensus et de cohésion de l'équipe. Le manque d'utilisation d'indicateurs (balances économiques, grilles de coûts cachés, paniers,...) de suivi des projets tend à rendre difficile l'évaluation des actions menées et de leur contribution à la performance de l'entreprise.
  2. L'encadrement pourrait veiller davantage à la mise en oeuvre des décisions prises lors des réunions. Le manque de respect des résolutions prises, ainsi que le manque de portage par le personnel, plusieurs fois évoqués en groupe de projet, sont symptomatiques du manque de pilotage concret.
  3. Les décisions prises ne font pas assez l'objet de discussions et de concertation avec les responsables des services concernés. L'exemple des envois en formation sans prise en compte de l'effectif restant pour assurer la production est le reflet de ce manque.
  4. De nombreuses actions ont été lancées et sont en cours de réalisation. Peu de groupes de travail sont allés au bout de leur réflexion et au bout de la mise en oeuvre de leur décision.
  5. De nombreux dysfonctionnements identifiés lors du diagnostic n'ont peu ou pas été traités. Il s'agit en particulier de ceux liés aux conditions physiques de travail et à l'ergonomie pour lesquels de nombreux projets ont été étudiés d'un point de vue financier sans que ces réflexions n'aient été suivies des faits dans l'usine.
  6. Le manque ou les défauts de communication tant au niveau horizontal que vertical, en particulier entre la production et les services environnants, ainsi que la mauvaise ambiance de travail restent des dysfonctionnements majeurs à traiter. La cause racine du manque de valeur ajoutée des groupes de travail précédemment cité est en grande partie à rechercher dans ces manquements.
  7. Les dysfonctionnements inhérents au manque de formalisation et de respect des règles et procédures ainsi qu'au manque de gestion des priorités et des stocks ont peu été abordés lors des groupes de projet et groupes de travail. Or ces dysfonctionnements ont un impact important sur le résultat immédiat de l'entité.
  8. L'utilisation systématique du créneau fixé pour le Comité de Direction pour animer le projet et traiter les problèmes restés en suspens lors des séances de groupe de projet, est révélateur du manque de dispositif de communication-coordination-concertation dans l'entreprise. Ce manque de dispositifs tend à « polluer » les rencontres opérationnelles pour faire avancer les discussions sur des sujets qui pourraient être traités dans un réel dispositif de résolution de problèmes.

## Recommandations

---

Il paraît opportun de développer la communication-coordination-concertation verticale 1. par la mise en place de dispositifs de tête-à-tête entre l'encadrement et la direction de

l'entité.

L'encadrement a tendance à se battre sur des critères personnels, ce qui ne lui permet pas toujours de contribuer positivement au débat professionnel. Les relations clients-fournisseurs internes ainsi que la négociation sont quasi inexistantes. La capacité de négociation pourrait être développée afin d'atteindre les objectifs fixés tout en respectant les personnes. 2.

Les méthodes de planification, les plannings pourraient être nominatifs et faire apparaître la répartition du personnel sur les lignes de fabrication. La gestion des heures tend à faire oublier que la gestion des effectifs, des rythmes, des récupérations est vitale pour éviter à l'entité de se retrouver avec des périodes de pénurie de main d'oeuvre. 3.

La rentabilité des investissements matériel et immatériels est peu prise en compte dans les solutions apportées à la réduction des dysfonctionnements. Chacun pourrait développer son auto-contrôle de gestion et acquérir des réflexes, tels que l'utilisation systématique de balances économiques, pour mieux piloter sa zone de responsabilité. 4.

Un intérêt particulier doit être porté sur la mise en place effective des CAP et des PAP5. afin d'assurer la mobilisation et l'implication de chaque niveau hiérarchique dans le développement de l'entité.

Les réunions de régulation psycho-sociologiques cesseront quand on demandera vraiment des comptes aux personnes dans leur travail quotidien. 6.

## **Annexe 9. Exemples de grille de compétences**

**TABLEAU 11 - LES ÉLÉMENTS DE LA STRATÉGIE PROACTIVE**

**ÉLÉMENTS DE LA STRATÉGIE PROACTIVE**

(D'après J. P. Laroche, 2002)

Éléments	1. Définition de la stratégie proactive	2. Mise en œuvre de la stratégie proactive	3. Évaluation de la stratégie proactive
1. Définition de la stratégie proactive	<ul style="list-style-type: none"> <li>1.1. Définition de la stratégie proactive</li> <li>1.2. Définition de la stratégie proactive</li> <li>1.3. Définition de la stratégie proactive</li> <li>1.4. Définition de la stratégie proactive</li> <li>1.5. Définition de la stratégie proactive</li> <li>1.6. Définition de la stratégie proactive</li> <li>1.7. Définition de la stratégie proactive</li> <li>1.8. Définition de la stratégie proactive</li> <li>1.9. Définition de la stratégie proactive</li> <li>1.10. Définition de la stratégie proactive</li> <li>1.11. Définition de la stratégie proactive</li> <li>1.12. Définition de la stratégie proactive</li> <li>1.13. Définition de la stratégie proactive</li> <li>1.14. Définition de la stratégie proactive</li> <li>1.15. Définition de la stratégie proactive</li> <li>1.16. Définition de la stratégie proactive</li> <li>1.17. Définition de la stratégie proactive</li> <li>1.18. Définition de la stratégie proactive</li> <li>1.19. Définition de la stratégie proactive</li> <li>1.20. Définition de la stratégie proactive</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2.1. Définition de la stratégie proactive</li> <li>2.2. Définition de la stratégie proactive</li> <li>2.3. Définition de la stratégie proactive</li> <li>2.4. Définition de la stratégie proactive</li> <li>2.5. Définition de la stratégie proactive</li> <li>2.6. Définition de la stratégie proactive</li> <li>2.7. Définition de la stratégie proactive</li> <li>2.8. Définition de la stratégie proactive</li> <li>2.9. Définition de la stratégie proactive</li> <li>2.10. Définition de la stratégie proactive</li> <li>2.11. Définition de la stratégie proactive</li> <li>2.12. Définition de la stratégie proactive</li> <li>2.13. Définition de la stratégie proactive</li> <li>2.14. Définition de la stratégie proactive</li> <li>2.15. Définition de la stratégie proactive</li> <li>2.16. Définition de la stratégie proactive</li> <li>2.17. Définition de la stratégie proactive</li> <li>2.18. Définition de la stratégie proactive</li> <li>2.19. Définition de la stratégie proactive</li> <li>2.20. Définition de la stratégie proactive</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>3.1. Définition de la stratégie proactive</li> <li>3.2. Définition de la stratégie proactive</li> <li>3.3. Définition de la stratégie proactive</li> <li>3.4. Définition de la stratégie proactive</li> <li>3.5. Définition de la stratégie proactive</li> <li>3.6. Définition de la stratégie proactive</li> <li>3.7. Définition de la stratégie proactive</li> <li>3.8. Définition de la stratégie proactive</li> <li>3.9. Définition de la stratégie proactive</li> <li>3.10. Définition de la stratégie proactive</li> <li>3.11. Définition de la stratégie proactive</li> <li>3.12. Définition de la stratégie proactive</li> <li>3.13. Définition de la stratégie proactive</li> <li>3.14. Définition de la stratégie proactive</li> <li>3.15. Définition de la stratégie proactive</li> <li>3.16. Définition de la stratégie proactive</li> <li>3.17. Définition de la stratégie proactive</li> <li>3.18. Définition de la stratégie proactive</li> <li>3.19. Définition de la stratégie proactive</li> <li>3.20. Définition de la stratégie proactive</li> </ul>

J. P. Laroche  
2002, p. 100

