

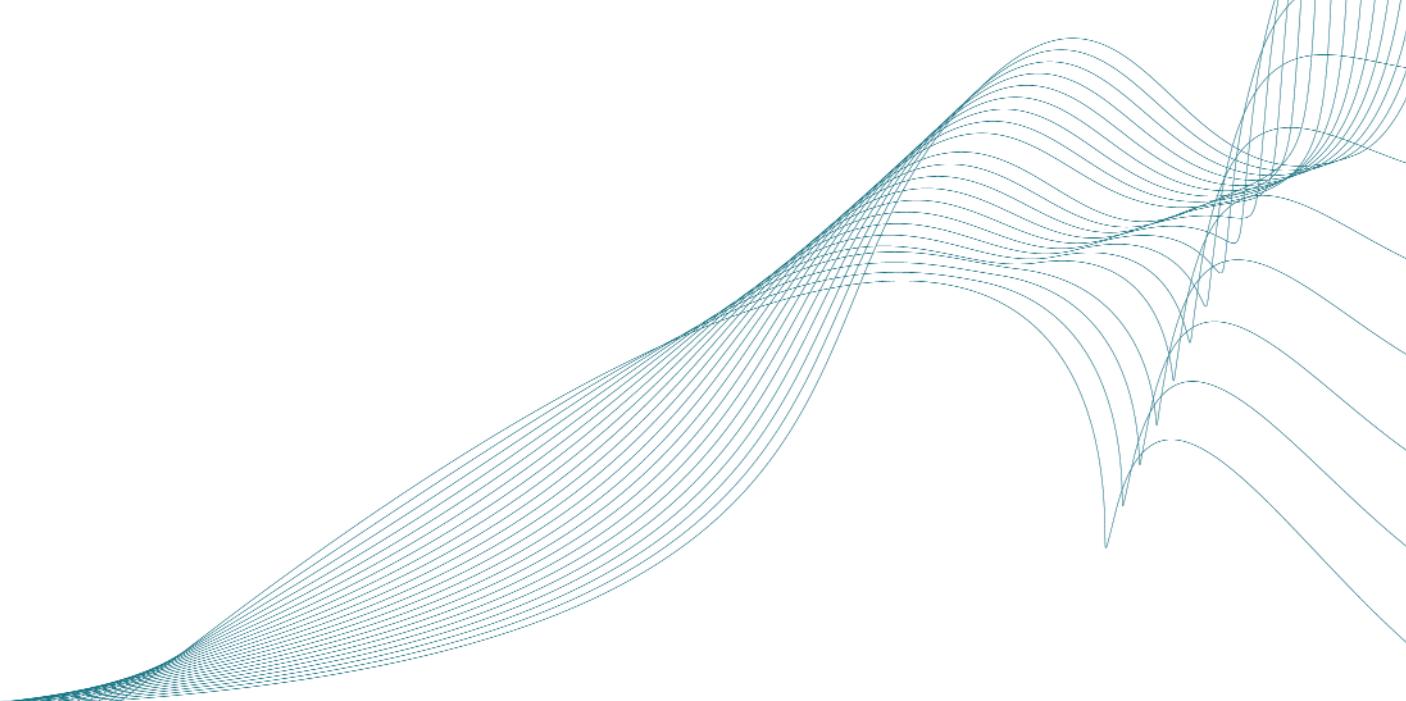
Responsabilité et Performance

"Nous ne pouvons plus nous permettre de disposer d'individus intelligents jusqu'à 9H00 du matin, qui le redeviendraient après 17 H et qui chez nous seraient réduits à Dieu sait quoi : remplir une facture ou faire tourner une pompe !"

Hervé SEYRIEX (1988)

"J'ai investi sur l'intelligence de mon personnel :
il me l'a bien rendu !"

Dominique GAILLARD, DG de l'OPAC 38 (Office d'Habitat Social)
(2006)



Dans le discours managérial actuel, la politique de responsabilisation du personnel semble être un acquis, voire une trivialité. Il ne viendrait à aucun manager l'idée de revendiquer un choix de réduction de la responsabilité du personnel.

Pourtant, un certain nombre de pratiques observées questionnent : ici et là, des actions organisationnelles de grande ampleur aboutissent à circonscrire plus étroitement l'autonomie des personnes, à réduire l'activité des collaborateurs à des tâches limitées ou pauvres et parfois strictement tournées vers un « livrable » simple et à courte échéance. Taylor serait - il de retour, une fois de plus ?

1 LA PROBLÉMATIQUE DE LA COMPÉTITIVITÉ

Le contexte d'accroissement des contraintes de compétitivité des entreprises est bien connu et l'objet de ce chapitre n'est pas de le retracer de façon exhaustive. Quelques points clés méritent néanmoins d'être soulignés :

- Croissance des contraintes réglementaires (protection du consommateur, normes européennes, poussée environnementaliste, prévention des contentieux, ...)
- Croissance des exigences client : ceci se manifeste par la variété des critères sur lesquels les clients choisissent leur prestataire :
 - Le prix gagne en importance, mais aussi,
 - La qualité,
 - La durée et la tenue des délais,
 - La variété des services rendus,
 - L'innovation.
- Un nouveau rapport au temps : l'horizon temporel de management se contracte et la bonne gestion du temps devient un facteur essentiel : le marché demande dans tous les domaines :
 - Une réactivité plus forte
 - Une proactivité pour avoir "la longueur d'avance" nécessaire à la différenciation.
 - Il y a accroissement de la concurrence : celle-ci a toujours existé, mais :
 - Les phénomènes que nous venons de citer sont aussi des opportunités pour chacun des compétiteurs de se différencier.
 - L'élargissement et l'unification relative de l'espace géographique de la compétition ("mondialisation") ouvrent un nouvel champ de manœuvre.
 - La synthèse de ces tendances se résume à un point clé : l'environnement est plus qu'hier porteur de complexité et de variabilité, mais aussi de contraintes et de rigidités.

2 LA VARIÉTÉ DES STRATÉGIES D'ADAPTATION DES ENTREPRISES

Face à cet ensemble environnemental constitué de menaces mais aussi d'opportunités, les entreprises sont amenées à élaborer des stratégies offensives / défensives de plusieurs natures qui se conjuguent et parfois s'opposent. Elles ont toutes en commun la finalité de rechercher la maximisation du rapport Valeur / Coût :

- La stratégie du "technologique" : elle vise à faire reposer l'effort d'amélioration de la performance sur les opportunités offertes par les NTIC : les efforts dans ce domaine se succèdent (intranet, ERP, ...) avec des succès variés en termes de gains de performance.
- La stratégie "gestion de l'emploi" : vise à minimiser la masse salariale par la suppression des emplois (downsizing) et la segmentation la plus poussée possible entre emplois faiblement qualifiés et emplois qualifiés afin de limiter le nombre de ces derniers par une concentration des tâches à faible valeur ajoutée sur des emplois non qualifiés avant de tenter de les supprimer par automatisation / informatisation.
- La stratégie "normalisatrice" : vise à produire de gains de productivité par le développement de comportements et d'une organisation normées. Cette tendance marque un certain retour au taylorisme. Tout se passe comme si les gains de performance ne pouvaient être obtenus que par le biais de la standardisation. Cette tendance prend parfois appui sur des démarches qualité ou sur des normes professionnelles (pharmacie, nucléaire, ...) ou réglementaires (assurances, banques, ...). Dans ce cas, sous couvert de démarches normatives, un certain nombre d'entreprises visent surtout à rechercher la mise en place de stratégies normalisatrices, nullement contenues dans la lettre des normes.
- La stratégie de reengineering des processus : à partir d'un constat pertinent (il y a plus à gagner sur les transversalités entre fonctions / métiers que sur chacune des fonctions prises séparément), elle combine les 3 tendances précédentes : on refond les processus en supprimant autant que faire se peut les tâches à faible valeur ajoutée, on automatise et on standardise le résultat.
- La stratégie "responsabilisante" : repose sur l'idée que l'autonomie individuelle et collective organisées ainsi que le développement des compétences des collaborateurs dans un sens stratégique sont des facteurs majeurs de réduction des coûts, et de production de valeur. Dans ce cas de figure, la reconstitution de métiers qualifiés pour le plus grand nombre et le développement de responsabilités pour tous sont identifiés comme moyens de maîtrise de la complexité.
Il ne nous est guère possible d'évaluer quelle stratégie domine dans les réactions des entreprises, mais la variété des solutions adoptées montre assez largement que la responsabilisation des salariés comme facteur de performance n'est une tendance ni évidente, ni même dominante.

3 LA RESPONSABILISATION DES COLLABORATEURS COMME FACTEUR DE COMPÉTITIVITÉ ?

Plusieurs éléments militent pour le développement la responsabilisation des personnels comme facteur de compétitivité :

- Le niveau d'éducation de base croissant des personnels se conjugue difficilement avec une organisation du travail et des définitions de fonctions déresponsabilisantes, à moins de s'accoutumer à une mobilité interne et externe forte (ou pire avec des personnels passifs et désengagés !).
- La complexité accrue des relations avec la clientèle et la croissance des exigences de celle-ci induisent une nécessité de maîtrise des produits et d'intelligence dans la relation (réactivité, prise d'initiative) constituant d'importants facteurs de différenciation vis à vis de la concurrence.
- De même, la rentabilisation des investissements effectués dans le domaine des outils de production ou dans les SI est sous – tendue par une réelle maîtrise des fonctionnalités des outils mis à disposition : il importe de savoir se servir des outils plutôt que de les servir !
- Les possibilités d'économie de main d'œuvre sont elles - mêmes largement conditionnées par la responsabilisation des collaborateurs : l'allègement du poids des hiérarchies intermédiaires repose sur la prise en charge collective par les collaborateurs de tâches traditionnellement dévolues à l'encadrement de premier niveau (coordination, administration, support technique, ...)
- La nécessité pour les organisations de rester réactif et "en éveil" face aux aléas (techniques et clients) nécessite d'inventer une organisation du travail combinant la réalisation de tâches très prescrites et contraintes (respect de règles de sécurité, par exemple) avec des temps d'exercice d'une forte autonomie pour des tâches plus "créatives" (travail en mode projet, notamment).
- Enfin, la capacité d'innovation, autre différentiateur important, ne peut reposer que sur une division du travail moins stricte entre "concepteurs" et "exécutants" : la mobilisation des intelligences à des fins d'écoute clientèle et d'amélioration des produits est aujourd'hui un facteur de compétitivité largement reconnu, tout autant qu'à la production d'une « offre d'innovation ».

Cependant, pour y réussir, plusieurs facteurs de freins doivent être supprimés :

- La réduction des budgets de formation, consécutives dans de nombreuses entreprises au passage aux 35 H : nonobstant la nécessité de diversifier les modalités d'acquisition et d'apprentissage et la rationalisation des pratiques de formation, c'est bien vers une hausse des budgets et un accroissement des actions de formation (à des fins d'acquisition et de développement des compétences) qu'il faut aller.
- La focalisation exclusivement comptable sur le temps de travail dit "productif" : celle - ci conduit à une gestion étroite du temps des collaborateurs ("faire du dossier ou des pièces toute la journée") au détriment d'opportunités autres de création de valeur (résolution de problèmes, créativité, projet) et appauvrit de ce fait le contenu du travail.
- Le SI conçu exclusivement comme un système de contrôle : dans les organisations tertiaires, celui-ci est trop souvent construit comme l'auxiliaire d'une organisation taylorisée plutôt que comme un outil permettant :
 - La suppression ou l'automatisation des opérations manuelles à faible valeur ajoutée,
 - La mémorisation d'informations encombrant inutilement celle des collaborateurs
 - L'aide à la décision sur des opérations complexes.Pourtant les possibilités offertes par les TIC de supprimer les tâches sans valeur ajoutée en les automatisant ouvrent largement la voie au redéploiement du temps de travail des personnels vers des tâches autrement plus génératrices de valeur (rapport au client, règlement des problèmes, gestion des situations complexes, conception des produits d'avenir, ...)

4 LES ACTIONS PRIORITAIRES À ENTREPRENDRE POUR UNE POLITIQUE DE RESPONSABILISATION DU PERSONNEL

Plusieurs types d'actions peuvent être entreprises pour mettre en œuvre une politique de responsabilisation du personnel : 5 axes de travail peuvent être privilégiés, que nous illustrons par des exemples non exhaustifs :

- **Autonomiser le personnel sur une base collective :**
- Organiser le travail en équipes autonomes,
- Traiter les questions au plus près de l'endroit où elles se posent (subsidiarité),
- Outiller l'autonomie par le développement du pilotage local sur la base de tableaux de bord conçus avec le concours de leurs utilisateurs.

PLUS DE RESPONSABILITÉ POUR PLUS DE PERFORMANCE

Une pédagogie d'apprentissage de l'autonomie dans les îlots de production

Le processus de responsabilisation sur des questions nouvelles ne peut fonctionner que si des territoires d'autonomie individuelle et collective sont identifiés. D'une façon générale ces territoires recouvrent des domaines de choix et de décision appartenant à la première ligne d'encadrement dans une organisation « classique ». Les membres des îlots devront apprendre à en avoir la maîtrise et la gestion.

Les étapes de cet apprentissage peuvent se résumer ainsi :

- Identification des zones d'incertitude qui doivent être contrôlés (aléas divers, techniques, humains, ruptures dans les flux, changements dans les productions, ...)
- Élaboration en groupe (opérateurs et encadrement de l'îlot) de pratiques collectives et individuelles pour gérer la situation
- Traduction le cas échéant en modes opératoires, procédures ou règles permettant, après une période de rodage et validation, de pérenniser la pratique retenue

Les effets produits sont intéressants à plus d'un titre.

Les salariés concernés acquièrent ainsi :

- Une concrétisation du fonctionnement de l'îlot (les explications « théoriques » préalables sont bien insuffisantes !)
- Une habitude du travail collectif par la reconnaissance des différences et la nécessité de l'échange et des compromis
- Un ensemble de connaissances sur les bases de la décision du chef quand il est traditionnellement sollicité pour gérer les situations en cause
- Une vision renouvelée du rôle du responsable qui intervient plus en animateur/facilitateur que sur la base d'une autorité hiérarchique

...à suivre page VI

Miser sur les créatifs



- **Qualifier le personnel :**

- Permettre l'acquisition de multiples compétences dans le cadre de métiers enrichis,
- Rendre chacun acteur d'un projet professionnel qualifiant (viser un travail intelligent et valorisant pour le plus grand nombre),
- Valoriser les compétences mises en œuvre (reconnaissance des qualifications acquises, différenciation des salaires en fonction des compétences mises en œuvre)

- **Développer :**

- L'implication de tous dans des actions de progrès pour tous,
- Les relations entre concepteurs et futurs utilisateurs dans la conduite des projets,
- La veille sur la qualité du fonctionnement et des méthodes de travail.

Les conditions de mise en place d'une organisation et d'un management possédant ces caractéristiques ne sont pas toujours en place aujourd'hui. Nous proposons donc d'attirer ici votre attention sur quelques conditions favorisant la réussite des préconisations développées ci - dessus :

- **Simplifier l'organisation :**

- Construire l'organisation sur la base du traitement des besoins et problèmes des clients,
- Organiser des lignes hiérarchiques courtes et limiter les interfaces entre les fonctions,
- Organiser la documentation sur le travail pour guider les collaborateurs dans l'accomplissement leur tâche sans leur en faire perdre le sens.

- Créer les conditions permettant la prise de responsabilité : il ne suffit pas de regretter l'insuffisance de prise de responsabilité des personnels ou d'émettre des injonctions en cette matière : l'autonomie et l'apprentissage s'apprennent (cf. encart ci - contre).

- **Communiquer :**

- Animer des actions de résolution de problèmes et de gestion des écarts entre objectifs et résultats,
- Rendre l'information accessible, développer les méthodes de travail collectif efficaces (créativité, projet, production de solutions),
- Organiser le travail en réseau, favoriser les relations directes entre acteurs en évitant la lourdeur de circuits hiérarchiques imposés.

- Assurer en ce domaine une certaine exemplarité de la part des directions : celles - ci doivent par leurs attitudes et leur actes crédibiliser l'orientation d'autonomisation / responsabilisation du personnel. Les difficultés en cette matière peuvent être solutionnées par un accompagnement approprié des directions en leur permettant de pratiquer à leur niveau dans de bonnes conditions délégation et subsidiarité

- Favoriser la prise d'initiative des équipes de travail dans un cadre formalisé et centré sur la meilleure réponse possible à la demande client interne / externe : des indicateurs représentatifs au niveau de chaque équipe de la satisfaction des clients internes / externes doivent être développés et animés.

- Mettre en commun les meilleures pratiques. Cette action ne vise pas que les pratiques techniques mais aussi les comportements requis (savoir-être ...)

- Créer les conditions de l'engagement de chacun : notamment prendre en compte les difficultés des équipes dans l'accomplissement de leur tâche et y répondre : l'encadrement de proximité doit assurer davantage une fonction de support que de contrôle.

Conclusion :

chaque moment de l'histoire des entreprises qui se traduit par une pression forte à l'amélioration des performances questionne les choix d'organisation et de management. La période que nous vivons n'y fait pas exception. Lors de ces périodes, il est fréquent d'observer que les choix privilégiés sont souvent ceux qui sont les plus sécurisants pour bon nombre de managers. Il est dès lors tentant de se replier sur toute une série de « vieilles recettes » remises au goût du jour : optimisation des postes de travail, procédures rigides, contrôle hiérarchique accru et suppression des tâches « imprudentes ». C'est dire que, malgré les discours, la question de l'obtention d'une performance durable par le développement d'une organisation et d'un mode de management responsabilisants n'est ni une cause acquise, ni une cause entendue. Elle n'en est que plus intéressante à expérimenter et à promouvoir.