

# Notes de lecture

bles, à l'image des expériences réussies dans de nombreuses entreprises. L'auteur note que des résistances au changement peuvent être fréquemment observées tant de la part des décideurs, du management, des salariés, des organisations syndicales ou de la fonction ressources humaines.

. Partie 2. Préparer la nouvelle organisation du travail.

Cette seconde partie a pour objectif de recenser toutes les étapes qui seront indispensables à mener avant la conclusion d'un accord d'entreprise avec les organisations syndicales :

- L'engagement des décideurs : il faut leur présenter un premier diagnostic des possibilités de changements dans l'entreprise, quelques repères concrets pour cadrer le projet, anticiper les difficultés qu'il faudra surmonter et disposer de bonnes clés d'entrée notamment économiques.

- Mobiliser les responsables opérationnels au moment de la phase de préparation d'une nouvelle organisation suppose de les associer à l'analyse de la faisabilité de tous les postes de solutions possibles et de construire avec eux différents scénarios susceptibles d'être mis en œuvre dans l'entreprise.

- Mesurer les attentes individuelles : l'organisation du travail est un sujet qui nous concerne tous et il est important de se donner tous les moyens de mesurer à l'avance les réactions du « corps social » dans son ensemble (les salariés, les cadres et les organisations syndicales) afin de susciter l'intérêt pour le projet et constituer une base d'information fiable pour alimenter les futures négociations.

- La conclusion d'un accord constitue un moment clé dans l'ensemble du processus de changement de l'organisation : outre le respect d'une obligation légale, il démontre la possibilité pour les différents acteurs de parvenir à un accord applicable dans l'entreprise.

. Partie 3. Mettre en œuvre la nouvelle organisation du travail

Elle a pour objectif de définir les conditions de réussite de tout engagement fondé sur un aménagement et une réduction du temps de travail.

- La préparation du « jour J » : l'accord signé, il faut profiter des quelques semaines pour préparer le « jour J » avec l'ensemble des

responsables opérationnels directement concernés par le nouveau dispositif.

- La recherche de l'adhésion des salariés : la nouvelle organisation, négociée et validée par les organisations syndicales, acceptée et préparée avec le concours actif des managers, doit enfin être comprise et approuvée par les salariés, au risque de courir à l'échec et au rejet du changement.

- La création d'une nouvelle dynamique passe incontestablement par le lancement dans tous les services concernés par l'ARTT d'actions visibles par tous afin d'aider les salariés dans leur travail quotidien, aider les responsables dans leur management opérationnel et se donner les moyens de pérenniser la dynamique de changement dans l'entreprise.

- Le pilotage de la mise en œuvre car il s'agit aussi de profiter de ce changement pour mettre l'entreprise en mouvement et réussir l'adaptation permanente de son organisation aux exigences de compétitivité en s'appuyant d'abord sur les hommes et les femmes qui la composent.

Une conclusion s'impose après la lecture de cet ouvrage : la maîtrise de la négociation du passage aux 35 heures par les équipes syndicales est une condition *sine qua non* du succès de l'emploi à venir.

(Jocelyne Banfi)

## ENTREPRISE ET PERFORMANCE GLOBALE OUTILS, ÉVALUATION, PILOTAGE

**Commissariat Général du Plan.  
Groupe présidé par Jacques Barraux.  
Economica.**

Synthèse des travaux réalisés dans le cadre d'une mission du Commissariat Général du Plan (mission de réflexion sur la notion de performance globale de l'économie), sous la présidence de Jacques Barraux, cet ouvrage met en évidence la nécessité pour l'entreprise, si elle veut concilier gestion de l'existant et stratégie de développement, préserver sa compétitivité de court terme et assurer sa pérennité, de repenser son système et ses outils de gestion. Telle était la conviction des membres de la mission composée de chercheurs en gestion et praticiens d'entreprise.

Cet ouvrage se veut destiné aux déci-

# Notes de lecture

deurs, publics et privés, chefs d'entreprise et dirigeants participant à la définition de la stratégie à moyen et long terme de l'entreprise.

La recherche de nouveaux gisements de valeur (valeur pour le client, l'actionnaire, le salarié et la collectivité qui entoure l'entreprise) s'accompagne d'une remise en cause des outils, tableaux de bord hérités du taylorisme.

«*Nous n'en sommes qu'au début d'un processus qui bouleverse nos schémas de pensée et démocratise nos instruments de pilotage. Entre l'homme, l'entreprise et la société, pas moins qu'un nouveau contrat social est en court de négociation*», précise Jacques Barraux. Il ajoute «*le salarié, le consommateur et l'épargnant ne s'en plaindront pas*».

Les auteurs s'attachent à démontrer que les ressorts fondamentaux de la compétitivité sont d'ordre qualitatif : qualité, spécialisation, innovation. Sans perdre de vue la maîtrise des coûts (en contrôlant surtout la cause des coûts) une importance plus grande doit être accordée à la compétitivité hors prix, en passant, comme le rappelait Peter Drucker, d'une logique de réduction des coûts à une logique de création de valeur.

L'entreprise vit sa révolution copernicienne mais elle n'a encore ni boussole, ni télescope pour s'orienter dans la nouvelle astronomie des marchés. Cela dépasse le cadre des seuls outils de gestion, il s'agit aussi d'une problématique de management, en replaçant l'instrumentation de gestion dans une perspective globale de changement du modèle d'organisation et du modèle de management. Les outils de gestion doivent désormais être considérés comme des outils de pilotage stratégique de l'entreprise comme de l'activité économique, outils de pilotage et donc outils de dialogue et de confrontation au sein de l'entreprise et de la société globale.

La performance de l'entreprise doit prendre en considération la dimension publique (caractère collectif de la production de biens et de services) la dimension écologique (prélèvements ou rejets excessifs de l'activité productive vis-à-vis de la nature, un capital à préserver) la dimension sociale (nombre de chômeurs et d'exclus avec tous les effets sur la fonction des entreprises).

Il est temps de sortir de la dichotomie entre l'économique et le social : d'un côté les entreprises tournées vers la production de biens et services, sous contrainte de coût de délai, de qualité, de rentabilité financière; de l'autre, la société civile tournée vers le bien être humain, individuel et collectif.

Au même titre que des progrès ont été réalisés pour évaluer les effets externes sur l'environnement naturel, pourquoi ne pas évaluer les effets sur l'environnement social, parler d'écologie sociale en quelque sorte. Comment ?

En mesurant, proposent les auteurs et rapporteurs, les coûts d'évitement de la destruction d'emploi, de l'éradication de l'exclusion .... cela est possible.

Certes, la généralisation des initiatives d'entreprise en direction de la société civile (elles existent !) butent sur l'insuffisance des instruments de gestion mobilisés, mais nous butons également sur un problème de culture, d'insuffisance de mesures d'accompagnement, de sensibilisation et de formation des cadres.

ABC, ABM, pilotage par activité, ... de nombreuses méthodes et techniques peuvent être utilisées, à condition d'associer les acteurs à la définition de la performance articulée avec le changement organisationnel. Pour agir de façon pertinente, l'ensemble des acteurs doit pouvoir recevoir des informations claires, cohérentes avec la stratégie définie.

Nombreux sont ceux, chercheurs, experts, consultants mais aussi syndicalistes à s'accorder sur les différents constats mais pour que ces derniers n'en restent pas, que faire ? Articulées autour de trois convictions majeures : la performance sociale est une dimension intrinsèque de la performance économique; l'actif d'une entreprise doit s'évaluer plus en termes de capacité à créer de la richesse que de valeur patrimoniale; la création de valeur suppose un enrichissement quantitatif et qualitatif du contenu en emploi.

Les rapporteurs préconisent plusieurs pistes :

- . favoriser les adaptations indispensables des différentes professions chargées de l'évaluation de la performance de l'entreprise (associations professionnelles, professionnels, écoles, etc.);