

Le projet d'entreprise, mode d'emploi

Pour valoriser la ressource humaine

Hervé Serieyx¹

Confrontées à un environnement de plus en plus turbulent et concurrentiel, les entreprises sont à la recherche d'un nouveau dynamisme. Après avoir fondé de grands espoirs sur le levier technologique comme source principale d'une compétitivité meilleure, elles reconnaissent de plus en plus combien est essentielle avant tout la valorisation des ressources humaines et leur mobilisation autour d'un projet commun.

Aussi ont fleuri, d'abord dans l'entreprise, ensuite dans l'Administration, mille formules visant à assurer une mobilisation adéquate « des intelligences » afin de traquer à tous les niveaux les facteurs de dysfonctionnement et globalement d'améliorer les performances de nos organisations.

H. Serieyx, qui a joué en France un rôle pionnier en la matière, explique ici quelle fonction peut remplir l'élaboration de « projets d'entreprise » et sous quelles conditions (finalités et ingrédients, processus d'élaboration et formulation, diffusion et appropriation) ils peuvent servir leur objet.

On voudrait pouvoir pavoiser : l'abondance de la littérature sur les Projets d'Entreprise, sur la mobilisation des intelligences, sur le management participatif indiquerait que jamais les salariés n'ont été plus partie prenante à l'élaboration et la mise en œuvre des stratégies. La multiplication des colloques sur les ressources humaines, désormais devenues moteur de l'entreprise, et la soudaine passion de la Fonction Publique pour les Projets d'Administration ou de Services et pour la formation à

1. Président d'Eurequip

la gestion du personnel sont autant de signes heureux qui pourraient laisser penser que l'ère de la stratégie portée par ceux qu'elle concerne est enfin arrivée. Ce n'est pas si simple. Et si l'optimisme peut malgré tout nourrir la réflexion de celui qui croit qu'aucune stratégie si pertinente soit-elle n'a une once d'intérêt si les femmes et les hommes de l'entreprise en cause ne l'adoptent pas, l'observateur lucide de la réalité économique ne peut manquer de rester prudent.

En effet, la confusion la plus totale semble régner chez ceux qui parlent de Projet d'Entreprise ou qui le mettent en œuvre.

Qu'est-ce qui a suscité cette notion neuve de Projet (dans le monde anglo-saxon « Vision » ou « Superordinate goals ») ? C'est la complexité : c'est-à-dire, selon Edgar Morin, « ce qui échappe à la maîtrise ». C'est le « complexus » (ce qui est tissé ensemble) de la mondialisation des économies, de l'apparition du Client-Roi (inversion de rapport de force entre l'offre et la demande), de l'accélération du renouvellement technologique et des mariages infinis entre ces technologies, de la multiplication des informations immédiatement accessibles, de la réticulation des échanges (le « Cerveau Planétaire »), de la quête croissante d'autonomie dans des sociétés de plus en plus éclatées, de la concomitance d'une séduction accrue des objets et d'une perte du sens, qui aurait pu expliquer l'intérêt de leur usage.

« Rien n'est moins sûr que l'incertain » disait Pierre Dac : désormais, il n'est pas nécessaire d'être un adepte d'Ilya Prigogine, d'Edgar Morin ou d'Henri Atlan pour savoir qu'il n'y aura plus jamais de certitude. Dans les trente dernières années, la science a fait un saut qualitatif immense : alors qu'elle fondait hier sa noblesse sur son aptitude à réduire les domaines d'ignorance, sa grandeur consiste dorénavant à ouvrir et à reconnaître les champs d'incertitudes.

Passé le joli temps des trente glorieuses, l'Entreprise, face à un environnement insaisissable et tourbillonnaire, a besoin d'un cap ou d'une cible virtuelle qui polarise ses efforts. C'est le Projet. Mais à peine ce Projet a-t-il surgi de la boîte à malices du consultant qu'il a perdu sa claire identité.

Est-il le cap, le phare, la haute ambition qui guide l'Entreprise, la phase ultime et polarisatrice du « temps à 4 vitesses »², la cible de la

2. Cf. Serieyx, Hervé. — *L'Entreprise du 3^e type*. — Paris : Le Seuil, 1984. Le temps à 4 vitesses c'est l'articulation entre la Pérennité (le Projet, l'ambition) qui fixe la cible de l'Entreprise, le *long terme* (décrit par des scénarios qui n'ont d'autre intérêt que de baliser le champ de quelques futurs possibles), le *Moyen Terme* (décrit par le Plan à Moyen Terme qui s'efforce d'engager les ressources à 3 ou 5 ans pour viser l'ambition — le Projet — tout en gardant toute manœuvrabilité par rapport aux futurs possibles — les scénarios — qui cessent d'être des cibles pour devenir des contraintes), le *Court Terme* (que permet de cerner la vigie, le « business intelligence system » qui renseigne sur les faits porteurs d'avenir et favorise ainsi un ajustement en temps réel des plans à moyen terme).

stratégie ? Ou bien est-il au contraire — dans sa version *Projet partagé* — une façon intelligente de populariser la stratégie ? Bref, le *Projet* est-il en amont ou en aval de la stratégie, est-il son but ou sa traduction ? Si surprenant que ce soit, on constate dans la littérature comme dans la pratique des entreprises que le même mot recouvre les deux acceptions. Le même mot pour traduire la fin et un moyen, c'est inquiétant. La confusion pour affronter le flou, ce n'est jamais rassurant.

En fait, l'examen attentif des *Projets* dont se sont dotés Entreprises et Administrations permet de clarifier ces apparentes ambiguïtés. Les *Projets* réussis — c'est-à-dire ceux qui ont permis de polariser l'énergie des acteurs de l'Entreprise — ont en général sept points communs qui permettent de leur donner vigueur et capacité d'entraînement (les « *Seven Up* »).

Cet article, s'appuyant sur la connaissance intime d'une cinquantaine de *Projets* d'Entreprise ou d'Administration rappelle ces « *Seven Up* ».

Trois finalités distinctes

La première finalité d'un *Projet* se situe en amont de la stratégie : c'est le cap dont se dote l'Entreprise, sa volonté stratégique dirait Jean-Louis Beffa, Président de Saint-Gobain, ce qui va lui permettre — alors que l'avenir est totalement incertain — de créer son propre futur. C'est EDF, constatant que son *Projet* précédent a fait son temps (« faire face aux besoins en électricité du pays pour accompagner son développement ») et annonçant sa nouvelle cible (« assurer toujours mieux la fiabilité de la distribution d'électricité, innover pour en améliorer la qualité et en diminuer le coût »). Dans le tourbillon mondial de la complexité, le *Projet*, c'est pour les responsables l'occasion — et l'ardente obligation — de lancer, en un ciel brouillé, leur propre étoile du berger, celle qui dorénavant servira de cible et de référence à toute stratégie.

La seconde finalité d'un *Projet* se situe, en quelque sorte, en aval de la stratégie ; c'est sa traduction dynamisante et simple, sa popularisation en termes clairs, propres à susciter l'action collective et l'adhésion au grand-œuvre à bâtir ensemble. Sensibles à l'irruption du client-roi, dans un jeu économique où dorénavant le consommateur a l'embarras du choix face à une offre multipliée, beaucoup d'entreprises — publiques ou privées — privilégient, entre autres, le thème mobilisateur de la qualité pour expliciter cette finalité de polarisation des énergies.

Projet d'entreprise : les pièges à éviter ¹

Premier piège, l'absence de contenu véritable, le Projet servant de gadget aux dirigeants en mal de communication mais n'engageant pas réellement les forces vives de l'entreprise dans un processus de réflexion et de remise en cause collective. On prend ainsi le risque de démobiliser pour longtemps ceux qui ont répondu présent au premier appel. Un bon moyen d'éviter ce piège est parfois de faire un Projet d'entreprise sans le dire et de mettre en place le processus sans faire miroiter à l'avance le résultat.

Deuxième piège, considérer le Projet d'entreprise comme une fin et non comme un moyen. Le principal intérêt d'un Projet d'entreprise est d'être l'occasion d'une réflexion structurée et d'échanges collectifs sur les forces et faiblesses de l'entreprise face aux menaces et opportunités de son environnement présent et futur. Pour le projet comme pour le plan d'entreprise, le processus compte plus que le résultat.

Troisième piège, sous-traiter à l'extérieur, un Projet d'entreprise prêt-à-porter, monté en kit par des spécialistes chevronnés dans l'art de réduire la complexité à des images simples et parlantes. A vouloir trop éclairer on prend le risque d'aveugler. Ainsi, l'idée d'adopter le projet à la carte des styles de vie propres à l'entreprise peut séduire. Est-il, pour autant, raisonnable d'engager le futur d'une entreprise sur un découpage probablement éphémère et peut-être discutable ?

Ne conviendrait-il pas, plutôt, de s'interroger sur les mutations de l'environnement qui provoquent, des changements

d'aspirations et de comportement des individus ?

Ce type d'interrogation centré sur les mécanismes reliant et opposant les forces de changement aux forces d'inertie est indispensable pour comprendre les inévitables résistances au changement et identifier les leviers d'action susceptibles d'enclencher la nécessaire transformation des structures et des comportements.

Quatrième piège, lancer un projet d'entreprise en espérant faire l'économie de la métamorphose des structures et des comportements que celui-ci suppose et entraîne. Cette métamorphose concerne d'abord les cadres et les dirigeants.

Le Projet d'entreprise impose aux cadres et dirigeants une véritable « *révolution mentale* » visant à asseoir l'autorité non plus sur la fonction et les titres mais sur la compétence et la capacité d'animation. Le vrai pouvoir d'un chef ne se mesure pas au travers de la domination qu'il exerce sur les autres mais à sa capacité à développer l'initiative et la responsabilité de ses subordonnés. Dire que l'avenir est aux structures souples, décentralisées par projet, à taille humaine, autonomes et responsables c'est dire aussi qu'il y aura moins de niveaux hiérarchiques et par conséquent moins d'encadrement.

Faute d'éviter ces pièges, la mode du Projet d'entreprise risque de passer. Dommage pour les entreprises qui auront perdu cette opportunité et devront chercher d'autres voies pour initier la nécessaire métamorphose des structures et des comportements face aux mutations.

1. Extrait de M. Godet. — « Le projet d'entreprise : utilité et limites ». — *Futuribles*, janvier 1987.

stratégie ? Ou bien est-il au contraire — dans sa version *Projet partagé* — une façon intelligente de populariser la stratégie ? Bref, le *Projet* est-il en amont ou en aval de la stratégie, est-il son but ou sa traduction ? Si surprenant que ce soit, on constate dans la littérature comme dans la pratique des entreprises que le même mot recouvre les deux acceptions. Le même mot pour traduire la fin et un moyen, c'est inquiétant. La confusion pour affronter le flou, ce n'est jamais rassurant.

En fait, l'examen attentif des *Projets* dont se sont dotés Entreprises et Administrations permet de clarifier ces apparentes ambiguïtés. Les *Projets* réussis — c'est-à-dire ceux qui ont permis de polariser l'énergie des acteurs de l'Entreprise — ont en général sept points communs qui permettent de leur donner vigueur et capacité d'entraînement (les « *Seven Up* »).

Cet article, s'appuyant sur la connaissance intime d'une cinquantaine de *Projets d'Entreprise* ou d'Administration rappelle ces « *Seven Up* ».

Trois finalités distinctes

La première finalité d'un *Projet* se situe en amont de la stratégie : c'est le cap dont se dote l'Entreprise, sa volonté stratégique dirait Jean-Louis Beffa, Président de Saint-Gobain, ce qui va lui permettre — alors que l'avenir est totalement incertain — de créer son propre futur. C'est EDF, constatant que son *Projet* précédent a fait son temps (« faire face aux besoins en électricité du pays pour accompagner son développement ») et annonçant sa nouvelle cible (« assurer toujours mieux la fiabilité de la distribution d'électricité, innover pour en améliorer la qualité et en diminuer le coût »). Dans le tourbillon mondial de la complexité, le *Projet*, c'est pour les responsables l'occasion — et l'ardente obligation — de lancer, en un ciel brouillé, leur propre étoile du berger, celle qui dorénavant servira de cible et de référence à toute stratégie.

La seconde finalité d'un *Projet* se situe, en quelque sorte, en aval de la stratégie ; c'est sa traduction dynamisante et simple, sa popularisation en termes clairs, propres à susciter l'action collective et l'adhésion au grand-œuvre à bâtir ensemble. Sensibles à l'irruption du client-roi, dans un jeu économique où dorénavant le consommateur a l'embarras du choix face à une offre multipliée, beaucoup d'entreprises — publiques ou privées — privilégient, entre autres, le thème mobilisateur de la qualité pour expliciter cette finalité de polarisation des énergies.

l'ambition qu'on s'est fixée. Pour caractériser ces valeurs, on pourrait emprunter à Bruno Lussato³ sa distinction entre la culture ethnologique et la culture critique. La culture ethnologique d'une Entreprise, c'est la résultante de son passé, ses mauvaises et ses bonnes habitudes, ses tendances lourdes, ses routines, ses réactions instinctives comme ses immobilismes, ses tabous, ses peurs, ses attachements, sa façon de considérer l'avenir, etc.

Sa culture critique, ce sont précisément les valeurs qu'elle privilégie pour affronter le futur : certaines viennent de son passé et elle décide de les conserver, voire de les magnifier (exemple : professionnalisme des ouvriers, solidarité des échelons hiérarchiques, respect de la technique), d'autres sont actuellement peu vivaces dans l'Entreprise et celle-ci décide de les y acclimater progressivement (exemple : combativité, recherche de l'innovation, sens de l'écoute des autres, zéro mépris).

Ainsi, la Fonction Publique incitée par Hervé de Charette, puis par Michel Rocard (Directive de février 1989) à redéfinir ses missions pour se moderniser — via des Projets d'Administration et de Service — se voit contrainte à passer d'un système de valeurs anciennes (obéissance, culture de dépenses, contrôle de l'assujetti, attitude de « fonctionnaire ») à un nouveau jeu de valeurs (responsabilité — donc initiatives — culture d'économies, service au client, attitude de « missionnaires ») : mais à côté de ces valeurs nouvelles, on conserve naturellement les valeurs traditionnelles de permanence du service public, d'égalité de traitement de tous les citoyens et de garantie de l'intérêt général.

Troisième élément constitutif du Projet : les politiques. Pour viser l'ambition, en mettant en œuvre les valeurs, sont nécessaires des politiques qui organisent les moyens. C'est, au sens monastique, la Règle, c'est-à-dire l'ensemble des principes qui vont régir l'action, il s'agit de tracer, à gros traits, la politique de Personnel, la politique d'image, la politique vis-à-vis des clients, etc.).

Ce sont, par exemple, pour IBM, les dix principes de Watson ou le HP Way de Hewlett Packard ; l'équivalent, pour l'Entreprise, de la Constitution d'un pays, sa Charte ou ses Lois fondamentales.

Trois moments forts dans son élaboration

La maturation proprement dite du Projet : il s'agit d'un processus itératif, descendant puis remontant, conduit d'une façon participative.

3. Lussato, Bruno. — *Bouillon de culture*. — Paris : Ed. Robert Laffont, 1988.

Traditionnellement, la Direction Générale lance la démarche en adressant aux cadres ou à la totalité du personnel un texte d'orientation qui sera ensuite mis en débat et enrichi aux différents échelons de l'Entreprise (cf. la note d'orientation co-signée en 1984 par le Président et le Directeur Général d'EDF, Messieurs Boiteux et Guilhamon pour amorcer la réflexion sur le Projet Electricité de France). Ce processus de réflexion, de prise de conscience, de proposition et de partage peut durer longtemps : pour une Entreprise de 10 000 personnes, il est rare que sa durée soit inférieure à un ou deux ans. En fait, c'est ce processus même qui fait tout l'intérêt du Projet ; ce sont cette rencontre de points de vues, l'effort pour conjuguer des différences d'intérêt et d'appréciation, l'analyse partagée des forces et faiblesses de l'Entreprise comme des menaces et des opportunités qui peuvent venir de son environnement, qui donnent au Projet sa capacité dynamisatrice.

La formalisation du Projet en un document condensé, facile à lire, clair et plaisant à voir constitue une phase importante. Malheureusement, beaucoup trop d'Entreprises ont eu tendance à réduire le Projet à cette phase et la multiplication de fascicules en quadrichromie intitulés « un Projet pour notre Entreprise », dus à la seule plume du PDG ou du Directeur de la Communication — et sans aucune concertation avec les autres acteurs — n'ont pas peu contribué à discréditer la notion même de Projet.

Le projet CCMC ou la charrue avant les bœufs

Si quelqu'un écrit un jour l'histoire des projets d'entreprise, il reconnaîtra à Michel Bossard, Président fondateur de CCMC (l'entreprise de services d'informatique leader sur les marchés des logiciels pour experts comptables) un rôle de pionnier.

Dès 1985 en effet, ce patron, au charisme certain, lance une opération projet de CCMC et diffuse largement dans l'entreprise et à l'extérieur un petit livre bleu affichant, en beaux caractères, la vocation de CCMC et ses valeurs-clés *comme le service à la clientèle (respect des engagements de qualité, prix et délais, confidentialité), l'excellence des produits (vers le zéro défaut et l'anticipation*

des besoins, la rentabilité indispensable à la pérennité, offrir le maximum d'opportunité à chacun de ses collaborateurs en attendant de ces derniers qu'ils donnent le meilleur d'eux-mêmes (capacité de se remettre en cause, sens de la responsabilité, principe de la mobilité géographique et professionnelle, loyauté et rigueur morales).

Enfin, le livre bleu va plus loin que le souci d'efficacité et affiche « *le plaisir* » comme valeur de CCMC... « *Nous considérons que le travail en équipe, la solidarité, mais aussi l'humour, contribuent autant à l'efficacité qu'au plaisir de la vie professionnelle qui représente pour tous plus de la moitié de la vie éveillée !... le*

professionnalisme n'est pas une vertu froide ».

Le lecteur a envie d'applaudir et c'est d'ailleurs ce qui fut fait jusqu'à la fin de 1987. Au lendemain du Krach boursier d'octobre, CCMC faisait l'objet d'une OPA inamicale de la part d'une société quatre fois plus petite, mais beaucoup plus dynamique. CCMC a résisté soutenue par son principal actionnaire la Société Générale. Au printemps 1988, le comité stratégique de CCMC, conscient des changements de son environnement concurrentiel, lançait une réflexion prospective sur les enjeux stratégiques technologiques futurs et sur les facteurs clés du succès dont devait se doter CCMC pour les relever et rendez-vous ferme était pris pour septembre.

Las ! le temps n'était plus à la prospective, en plein cœur de l'été 1988, CCMC lachée par ses actionnaires était rachetée

par Concept SA (une filiale indirecte du groupe Thomson) au chiffre d'affaires cinq fois plus faible (Cf. *Le Monde*, samedi 20 août 1988).

Morale de cette histoire, on a lancé et réussi un projet d'entreprise suffisamment général et généreux pour susciter l'adhésion mais qui ne préparait en rien l'entreprise à faire face aux changements de son environnement concurrentiel et aux menaces des prédateurs. L'opération de communication a réussi en son temps, la réflexion prospective est venue trop tard pour corriger le tir stratégique. La mobilisation collective n'est pas une fin en soi, elle doit préparer le changement. Il ne faut pas mettre la charrue avant les bœufs.

Michel Godet

futuribles

La communication du Projet : une fois rédigé sous forme synthétique, le Projet ne doit pas rester sous le boisseau ni — pire encore — servir à la seule communication externe de l'Entreprise pour permettre aux dirigeants de celle-ci de montrer à la communauté industrielle combien ils sont éclairés !

Toutefois, la communication interne du Projet requiert prudence et doigté : en effet, rien de plus déplaisant, ou au mieux de plus « débous-solant » pour un agent d'exécution que de recevoir un document brillant, intelligent, ambitieux qui lui semble évoquer une autre Entreprise que la sienne sans qu'il lui soit possible d'établir un rapport quelconque entre la monotonie, la modestie, voire l'ennui de sa vie professionnelle quotidienne et la présentation embellie du dessein de l'Entreprise dans laquelle il travaille. En général, ce document doit être surtout diffusé aux responsables d'entités (départements, services, usines) pour qu'à leur tour, ils s'efforcent avec leurs propres équipes de le décliner en objectifs concrets, spécifiques à leurs domaines de responsabilité (Projet d'usine, de service et de département) cf. infra.

Trois niveaux de traduction

Comme l'évoque le paragraphe précédent, le Projet n'est pas fait pour constituer des tables de la loi gravées dans le marbre, un texte

étalon déposé au Pavillon de Sèvres. Il doit innover toute la vie de l'Entreprise, être traduit en objectifs opérationnels concrets, et d'abord au niveau de l'Entreprise elle-même : telle part de marché à conquérir en deux ans, telle augmentation du bénéfice net après impôt, tel accroissement du chiffre d'affaires hors France, etc.

Mais chaque entité doit pouvoir aussi décliner le Projet d'Entreprise en Projets d'entités, eux-mêmes traduits en objectifs opérationnels. Ce sont, par exemple, dans l'Administration de l'Équipement, le Projet propre à chaque Direction Départementale de l'Équipement ; c'est dans telle usine de Sollac, les objectifs de diminution de la « mise au mille » ; c'est à la sous-Préfecture de Béthune, l'opération « 24 heures chrono » (parvenir au renouvellement de n'importe quel document d'identité en moins de 24 heures) ; c'est dans telle grande surface — en cohérence

Les bonnes raisons d'espérer de la FFM : un exemple de projet mobilisateur

« Voici 3 bonnes raisons d'espérer »

1 — LES HOMMES

LA VOLONTÉ. Individuelle et collective, c'est elle qui forge l'esprit « Gagnant ».

Cette force naît de l'information et du dialogue. Elle se développe par le partage du savoir et du pouvoir. Elle s'épanouit dans le plein exercice de ses responsabilités. A la FFM, nous le savons et nous voulons que chacun soit en état de l'exercer en éprouvant dans son travail les satisfactions de l'artisan à son compte. Et les FFM font le reste : ils agissent et ils gagnent.

2 — LES HOMMES

LA QUALITÉ. Elle ne se décrète pas ni se s'impose.

Elle se conquiert jour après jour.

Elle est le fruit d'une volonté sans faille à satisfaire les exigences du client.

A la FFM, nous le savons et nous nous organisons pour que chacun à son poste dans les bureaux et dans l'usine soit en

situation de bien faire son travail du premier coup en visant l'erreur zéro.

A la FFM : Les Subventions : connaît pas !

Alors, pour gagner, nous voulons être les Meilleurs.

3 — LES HOMMES

L'INTELLIGENCE. Elle est cette capacité de comprendre qui suscite toutes les initiatives, toutes les innovations et toutes les découvertes. Notre avenir à tous en dépend.

A la FFM, nous le savons et tous les jours, des Groupes de Travail naissent. Ils mettent l'innovation à la portée de tous. Ils donnent à chacun l'occasion de participer librement au progrès.

Ainsi pour gagner, les FFM deviennent eux-mêmes les bâtisseurs de leur avenir. Les Hommes, encore les Hommes, toujours les Hommes.

Les raisons d'espérer, c'est dans les hommes qu'il faut les trouver.

futuribles

avec le Projet global d'Entreprise de la Chaîne — un Projet d'hyper-marché contenant des objectifs de Qualité du type :

- pas plus de quatre personnes en file d'attente à une caisse ;
- division par trois des vols ;
- multiplication par trois du nombre de Cercles de Qualité ;
- accroissement de 50 % de l'effort en formation.

Mais la plus délicate traduction du Projet, c'est celle qui concerne chaque personne. On l'a écrit : si chaque acteur de l'Entreprise ne peut vérifier qu'il trouve son compte dans ce Projet, celui-ci perdra beaucoup de sa vertu mobilisatrice. Décliné en objectifs personnels, défini d'une façon contractuelle, chaque année, entre chaque salarié et sa hiérarchie, le Projet permet à chacun de mesurer combien son action est essentielle — quelle qu'elle soit — à la performance du service ou de l'usine, c'est-à-dire de l'entité dans laquelle il œuvre. Naturellement, cette déclinaison fine des Projets d'entités en objectifs individuels est inséparable de la trilogie qui accompagne tout développement de la responsabilisation :

— Formation : on ne peut donner d'objectifs que si l'on propose en même temps les formations adéquates ;

— Evaluation : il n'est pas licite de fixer, contractuellement, des objectifs à un agent et de ne pas vérifier au terme de la période de référence ce qui est advenu, en recherchant à deux — la personne concernée par l'objectif et sa hiérarchie — l'explication des écarts ;

— Le « Reward » (le mot français « Récompense » ne traduit pas du tout ce vocable américain qui signifie à la fois :

- reconnaissance sous toutes ses formes ;
- intéressement ;
- salaire ;
- encouragement ;
- distinction).

Trois niveaux de mise en œuvre

Sous-jacent dans toute la vie de l'Entreprise, le Projet constitue en premier lieu le texte auquel il est fait référence à l'occasion des grands moments de l'Entreprise : une fusion, une acquisition, un nouveau produit, le lancement d'une nouvelle campagne d'image, le recrutement de personnels atypiques, la création d'une filiale étrangère, l'acquisition d'une technologie d'avant-garde... A chaque fois, l'événement est annoncé en rappelant sa cohérence avec le Projet d'Entreprise (ambitions, valeurs et politiques). Cette référence permanente devient comme une sorte de refrain qui fait entrer peu à peu le Projet dans la réalité

vécue et perçue par les collaborateurs de l'entreprise. C'est ainsi qu'à Saint-Gobain, la quasi-totalité des cadres sont capables d'évoquer les quatre grands objectifs de la Compagnie.

Le second niveau de mise en œuvre du Projet, ce sont les systèmes de gestion : rien de mieux pour déconsidérer un Projet que la concomitance dans une Entreprise d'un Projet ambitieux et de systèmes de gestion poussièreux. Malheureusement, les systèmes de gestion sont précisément là pour assurer stabilité et permanence dans les pratiques à l'intérieur de l'Entreprise et cette vocation ne les prédispose pas à la souplesse d'adaptation. Ce sont surtout les systèmes de gestion du personnel qui contredisent le plus souvent toutes les bonnes intentions d'un Projet : celui-ci annonce-t-il que l'on va dorénavant privilégier le dynamisme des collaborateurs, leur combativité, leur capacité d'écoute, leur sens de la responsabilité, leur aptitude à prendre des initiatives, qu'on s'aperçoit au bout d'un an que rien n'a changé dans les systèmes de recrutement, d'évaluation, de promotion et de rémunération et que ce sont toujours les seules capacités techniques, l'ancienneté et l'art de plaire à ses chefs qui garantissent les progressions de carrière.

Igor Ansoff a suffisamment insisté, en son temps, sur le rôle essentiel du management « intégratif » (l'ensemble des systèmes de gestion et les ressources qui permettent de faire passer les impulsions stratégiques dans l'action opérationnelle et de répercuter les contraintes du terrain sur les stratégies pour favoriser leur ajustement), pour qu'on ne souligne pas plus la nécessité de corriger tous les systèmes de gestion afin de les mettre en phase avec le Projet et de faire en sorte qu'ils le traduisent fidèlement au lieu, si souvent, de le contredire et de contrarier sa mise en œuvre. Un tel hiatus décrédibilise à la fois le Projet, ceux qui en ont pris l'initiative et les systèmes de gestion, dès lors perçus comme désuets et inadaptés.

Le Projet, on veut bien y croire à condition que dans la Vie quotidienne, des signes clairs et perceptibles manifestent que la Direction et la hiérarchie ont, comme on dit « à confesse », le ferme propos, c'est-à-dire la volonté de changer les pratiques habituelles. C'est le style de vie, au jour le jour, qui doit traduire la vérité du Projet. Si le Projet annonce la nécessité d'une Entreprise plus communicante, il faut que la hiérarchie soit formée, entraînée à des relations inter-individuelles plus riches (écoute, aide, critique constructive...) et bien sûr qu'elle soit jugée sur sa capacité à les promouvoir. Les signes tangibles à l'américaine (qui font tant sourire — avec ironie — les Français) ne sont pas toujours sans vertu : First name system, open door system, wandering around system sont autant de pratiques qui nous rappellent que si l'habit ne fait pas le moine, il peut parfois y contribuer.

Trois sortes de caractéristiques formelles

Tous les livres consacrés au Projet d'Entreprise et — en particulier — le premier d'entre eux à avoir évoqué en France cette démarche managériale (« L'Entreprise du Troisième Type »), ont suffisamment évoqué cet aspect des choses pour que l'on se borne ici à un simple rappel ; ce rappel n'est toutefois pas inutile tant nombre de projets, pour avoir voulu s'affranchir de ces caractéristiques communes, ont connu des destins éphémères et souvent dérisoires.

En ce qui concerne l'ampleur du Projet ; il doit être :

- ambitieux : c'est-à-dire susceptible de susciter de l'enthousiasme ou, au moins, de l'intérêt ;
- vaste : c'est-à-dire non limité à l'année prochaine et à la seule dimension économique : c'est la pérennité de l'Entreprise qui est en cause et toutes les dimensions de l'Entreprise qui sont concernées (économiques, technologiques, sociales, environnementales, individuelles, collectives...) ;
- nécessaire : les attendus du Projet (l'analyse de environnement concurrentiel en particulier) doivent faire apparaître à l'évidence que le Projet est indispensable à la survie et au développement de l'Entreprise.

En ce qui concerne le style du Projet. On l'a plusieurs fois précisé, dans les paragraphes précédents, le Projet, dans sa présentation écrite, doit être rédigé simplement, avec des mots de la vie quotidienne, afin que sa lecture et sa compréhension soient à la portée de tous. Des exemples, des images, des mots forts, voire des maximes doivent illustrer, souligner les intentions du projet et lui donner un ton quasi affectif en évitant tout ce qui pourrait apparaître comme un discours logique, déductif, ennuyeux comme une note de service. Certains Projets sont même présentés d'une façon ludique : les défis proposés à l'entreprise sont comme autant de sauts d'obstacles qui permettront aux collaborateurs de valoriser et d'utiliser leurs talents de la vie extra-professionnelle.

Enfin, troisième groupe de caractéristiques des Projets qui atteignent leurs buts (cap de l'entreprise, grand-œuvre à bâtir ensemble, cause individuelle), leur mode d'élaboration doit être collectif (toutes les strates, tous les métiers, tous les services de l'entreprise y participent), partagé (des réunions permettent que hiérarchie et collaborateurs dans une entité donnée — service, usine, réseau de vente... — recherchent et trouvent des objectifs de progrès commun), équitable (chaque catégorie d'agents doit y trouver son compte).

Contradictions tous azimuts !

En aura-t-on parlé de la capacité stratégique des femmes et des hommes dans l'entreprise, force à la fois essentielle et indispensable de toute organisation pour affronter l'incertitude et la complexité ! Malheureusement, l'actualité ne cesse de contredire cette affirmation et de la rendre au mieux sympathiquement angéliste, au pire scandalement hypocrite.

Contradiction entre l'affirmation d'un primat des hommes et des femmes engagés dans la bataille de l'entreprise et le constat de la tyrannie financière : comment expliquer à un personnel dont on a sollicité l'engagement au nom de l'intérêt supérieur de l'entreprise qu'en une nuit il a été vendu « sur pied » à un nouvel actionnaire ?

Ce genre de tragique plaisanterie dont sont victimes de plus en plus de sociétés — telles Lesieur — ne fait rire que ceux qui touchent les dividendes d'opérations dont — précisément — les hommes ont été totalement évacués.

Et ceux qui ont affirmé que des salariés mobilisés constituaient l'actif principal de l'entreprise se retrouvent dans l'emploi grotesque de supplétifs de forces financières, alliés objectifs de ceux qui souhaitent surtout que les « hostile/take over » ne soulèvent pas de vagues.

Soyons francs, « mobiliser l'intelligence de l'entreprise » et les « OPA hostiles » c'est difficilement mariable.

C'est sans doute la logique financière qui l'emportera à court terme : mais quel gâchis de courage, d'intelligence et de bonne volonté.

On ne racontera pas deux fois à des salariés échaudés que « l'entreprise, c'est eux » et toute cette belle énergie gaspillée, désenchantée, ira se réfugier dans une lecture stricto sensu du contrat de travail : « paye-moi mon salaire, je te donnerai mon temps ! mais rien d'autre ».

Cette logique à courte vue risque de constituer une terrible aberration écono-

mique et d'offrir aux concurrents japonais la voie royale pour bousculer nos entreprises.

Contradiction entre l'affirmation de la nécessité d'un projet fédérateur de toutes les énergies et l'affirmation de l'indispensable autonomie des personnes et des groupes : c'est Big Brother épousant l'auto-gestion. Mariage contre nature dont personne ne sait quelle sera la progéniture.

Jacques Robin, dans *Changer d'Ere*¹ évoque bien le paradigme de Distinction/Conjonction qui marie les contraires ; mais — dans la vie quotidienne de l'entreprise — reconnaissons qu'il est difficile de conjuguer l'action de ceux qui se battent pour que l'entreprise améliore sans cesse sa performance et ceux qui, sans relâche, essaient de s'évader de ces logiques et de ces routines qui s'efforcent en permanence de sortir des sentiers battus, de vivre leur aventure individuelle et de faire tout autrement que ce qu'ont prévu les programmes.

Les « battants de la qualité » sont aisément fédérés par le projet d'entreprise : ce sont les militants d'un fonctionnement amélioré, mais les indispensables déviants, ceux qui cherchent à promouvoir les innovations de rupture sont rarement séduits par le message unificateur et consensuel. Or, ce sont eux qui portent une part importante de l'avenir de l'entreprise.

Contradiction entre la spécialisation et la transdisciplinarité : on n'a jamais tant fait, dans l'entreprise, l'apologie du professionnalisme : « c'est un vrai pro ! » dit-on avec un coup de menton viril, pour parler d'un salarié qui est hyperspécialiste dans son domaine. Mais si la sophistication croissante des techniques

1. Robin, Jacques. — *Changer d'Ere*. — Paris : Le Seuil, 1988.

justifie l'engouement légitime pour le professionnalisme technique, la complexité, l'incertitude et le mouvement tourbillonnaire des environnements de l'entreprise supposent surtout que ces « pros » sachent comprendre le travail des autres pour que la coopération transdisciplinaire produise tous ses effets de synergies.

Etre un bon spécialiste technique de sa partie est devenu largement insuffisant pour remplir son rôle dans l'entreprise : il faut en plus être un spécialiste du branchement de sa compétence sur la compétence des autres. Autrement dit, « mort aux polars » ! et vive les T men de Peter Drucker, ceux qui ont, non seulement, une connaissance approfondie — verticale — d'un métier mais également une bonne compréhension horizontale des métiers des autres acteurs de l'entreprise. Ne nous racontons pas d'histoire : cette contradiction est encore au cœur de la non-performance de beaucoup de sociétés ; c'est sans doute la raison pour laquelle la mise en œuvre de la Qualité Totale — c'est-à-dire l'établissement de relations clients-fournisseurs entre les divers acteurs d'une organisation — se révèle si laborieuse.

Contradiction entre le calcul et le langage : Jacques Robin rappelle combien

le calcul (l'informatique) fait reculer le langage (l'échange subtil et empathique entre des êtres) : il évoque l'exemple des Chinois obligés d'abandonner certains de leurs idéogrammes pour s'insérer dans une informatique compatible avec les standards d'IBM ; il caricature également cet homo-informaticus dont chacun d'entre nous a pu connaître de savoureux exemplaires et qui ne vit plus qu'en dialogue muet avec sa console ou son micro-ordinateur, s'évadant de toute réalité qui ne médiatiserait pas sa machine. Or, l'informatique pénètre toujours plus dans tous les compartiments du jeu entrepreneurial : et, à juste titre, tant sa capacité de simulation, de gestion, de transmissions, de traitement de données multiplie l'efficacité de l'organisation.

Mais, en même temps, l'entreprise engagée dans des batailles de plus en plus dures, c'est un ensemble de personnes de chair et de sang, reliées par des affects, avides de signes, de mots, de sens, de chaleur, de vie. On ne se bat pas pour un listing mais pour une cause concrète : comment conjuguer la nécessaire informatique, qui calcule, avec l'essentiel langage qui entraîne : voilà encore un champ de contradiction qu'on ne peut résoudre par une réponse unique.

H.S.

Trois types de résultats atteints

C'est sans doute la retombée essentielle d'un Projet bien conçu, un maximum de collaborateurs connaît et comprend les orientations de l'entreprise et les règles du jeu que, dorénavant, on y pratiquera : on n'imagine pas combien de salariés travaillent chaque jour dans des entreprises dont ils ne savent à peu près rien, ni ce qu'elles veulent, ni ce qu'elles valent, ni ce qu'elles font. Il y a moins de 10 ans, interrogeant ses cadres et ses ingénieurs, le patron d'une grande entreprise automobile française leur demandait quelle était selon eux la mission essentielle de cette entreprise, il se voyait répondre par 90 % d'entre

eux : « fabriquer des véhicules » ; seuls 10 % des responsables interrogés répondaient « faire en sorte qu'ils soient achetés ». Aujourd'hui, dans un monde économique terriblement dangereux où une concurrence effrénée, à l'échelle de la planète, met en péril les entreprises peu compétitives, on mesure combien une telle inconscience des enjeux est fragilisante. Elle conduit à des attitudes auto-centrées : l'entreprise se prend pour sa propre fin ce qui, plus que jamais, devient suicidaire. En outre, l'ignorance commune des règles du jeu, outre qu'elle donne un grand sentiment d'inconfort aux salariés (sur quoi est-on réellement jugé ? qu'est-ce qu'on attend véritablement de nous ? quels sont nos vrais droits et nos vrais devoirs ? quelles sont nos authentiques marges de liberté ?), favorise la croissance de l'entreprise fantôme, toute cette non-qualité qui peut représenter jusqu'à 20 % de la valeur ajoutée : comme la plupart des joueurs ont une perception différente des règles en vigueur — et du but du jeu — chacun joue sa partie comme il l'entend, multipliant ainsi les doublons, les conflits internes, les oppositions d'intérêt, les marges de sécurité que l'on prend pour être garanti, c'est-à-dire tout ce qui va à l'inverse du zéro stock, du zéro panne, du zéro défaut, du zéro délai et du zéro papier.

Seconde retombée, conséquence de la précédente, on peut déléguer si l'entreprise fonctionne encore selon la formule de la pyramide à l'endroit ou faire jouer à plein le principe de subsidiarité si l'entreprise a déjà adopté la formule de la pyramide inversée. Bien qu'intellectuellement antithétiques (dans un cas, la pointe de la pyramide possède tout le pouvoir et le répartit par délégation jusqu'à la base ; dans l'autre, la base prend toutes les décisions qui sont de son ressort parce qu'elle est la mieux à même d'apprécier les conditions spécifiques du terrain puis chaque échelon hiérarchique fait progressivement de même et les pouvoirs de la pointe de la pyramide sont ceux qui n'ont pas été pris par les autres niveaux), ces deux démarches aboutissent en fait à des résultats voisins : l'entreprise passe, selon le mot de François Guiraud, de la logique de l'obéissance à la logique de la responsabilité : mais il est clair que l'on ne peut responsabiliser que des personnes qui connaissent et comprennent la cible, les enjeux et les règles.

Enfin, si le Projet est suffisamment ambitieux, qu'il a été élaboré d'une façon réellement participative, qu'il a été convenablement communiqué, qu'il sert en permanence de référence aux grandes décisions de direction et qu'il est réellement traduit dans les systèmes de gestion et dans les pratiques de la vie quotidienne, l'engagement d'un grand nombre de collaborateurs est en général au rendez-vous et il est possible de valoriser les potentiels d'un maximum de personnes ; et cela, dans l'intérêt de chacun des acteurs comme dans celui de l'entreprise.

La ressource humaine, stratégique ? Il ne s'agit pas d'une question de circonstance ou de mode. C'est simplement parce qu'il n'y a plus le choix. Pour répondre à une complexité extérieure accrue, on accroît la complexité intérieure en complexifiant chaque acteur, en lui donnant le droit, les moyens et les capacités de multiplier les micro-décisions à prendre rapidement, en temps réel, sans en référer au préalable, pour que l'entreprise co-évolue doucement avec son environnement, au lieu de le subir. Le Projet sert de point d'appui à cette véritable révolution des mœurs et des habitudes.

Mais soyons francs : les entreprises qui passent du discours à la réalité sont encore, en ce domaine, minoritaires, d'abord parce que tout cela est trop nouveau, et que les pratiques d'hier pèsent encore sur celles d'aujourd'hui ; ensuite, parce que l'on ne prend pas toujours la mesure des changements de comportements que cette évolution postule chez tous les acteurs ; aussi parce que les contradictions multiples que connaît aujourd'hui l'entreprise en mutation ne favorisent pas toujours l'émergence d'un véritable management stratégique par les ressources humaines ; enfin et surtout, parce que cette nouvelle approche de l'entreprise suppose chez les dirigeants l'adoption d'une attitude de « zéro mépris » et que le système de formation des élites dans notre pays n'éduque pas précisément ce type de regard.
