

GESTION DES PROJETS D'ORGANISATION ET CYNISME



Quels outils au service du changement ? *

* L'auteur tient à remercier Marie-Christine Combres (GIPMI) pour son travail critique et son soutien dans l'écriture de cet article.

PAR BERTRAND NICOLAS

G.I.P. Mutations industrielles

Traditionnellement, la fonction Ressources humaines dans les entreprises s'est faiblement dotée d'outils de mesure similaires à ceux que l'on trouve communément dans les fonctions de production. Dans ce contexte, justifier des investissements importants dans des projets d'organisation (ou en systèmes d'information) peut relever de l'exercice de style : évaluation sommaire des bénéfices, mise en avant d'objectifs peu quantifiables en collant aux modes de gestion du moment. C'est pourquoi une démarche construisant des critères de performance explicites et plus ou moins stables répond au besoin d'éclairer la décision, autant pour les décideurs que pour l'ensemble des acteurs en présence.

Depuis une décennie, les entreprises connaissent un véritable engouement pour « *les projets de changement* ». La rationalisation de l'outil de production, des processus, des relations inter fonctionnelles dans l'entreprise, l'introduction de

nouveaux systèmes d'information, etc., sont autant d'occasions de mener des projets touchant à l'activité et à l'environnement de travail des personnes.

Cette tendance est significative de besoins des entreprises, mais aussi d'une grande difficulté

à penser ou à énoncer la continuité. Le formidable développement des sociétés de conseil en constitue, entre autres, un des symptômes.

Plusieurs innovations concrètes dans la conduite des projets de changement sont la conséquence d'échanges entre le monde de l'entreprise, le monde du conseil, et le monde de la recherche en sciences sociales. En particulier, afin de produire des effets qui ne soient pas seulement superficiels, les structures de projet intègrent fortement les acteurs directement concernés par le changement dès sa conception. Cependant, cet effort ne répond que partiellement aux difficultés réelles de ren-contre entre le projet et les acteurs du terrain. En effet, très souvent, on constate un décalage important entre les attentes exprimées au début des projets et les résultats. Cet écart relève, pour partie, de l'incertitude pesant sur la relation entre prévision et réalisation ; cependant, il exprime aussi, très souvent, une déception quant à l'efficacité des projets. Au-delà, il faut bien faire le constat qu'au cours de leur développement, les projets de changement ont créé des points aveugles pour l'organisation. Ces points aveugles révèlent une analyse incomplète du fonctionnement des organisations et de la sociologie des acteurs. Dès lors, ils assignent des limites au discours des managers de projets de changement.

LES PROJETS COMME NOUVEL ESPACE DE TRAVAIL

Le développement des projets d'organisation relève principalement de deux mécanismes : le développement des structures par projet, et la vigueur d'un discours sur la nécessité de changer.

Hormis les changements « mineurs » (il faut se méfier de ce terme), la transformation des activités et des modes de coordination d'une entreprise n'est pas inscrite dans le périmètre temporel d'un projet. Cependant, celui-ci constitue bien un moment privilégié de gestion du changement. Dans ce cadre, on observe une convergence et un enrichissement mutuel entre le développement des dispositifs de pilotage du changement et celui du management par projet. L'organisation par projet a été conçue, puis s'est diffusée, à partir des interrogations sur la coordination des acteurs dans des chaînes de conception-production, par exemple, pour l'élaboration et la mise en œuvre de nouveaux systèmes informatiques. En tant que tel, le « projet » permet de construire des structures temporaires adaptées à la nécessité de mobiliser, pour un objet précis et délimité dans le temps, des compétences relevant de hiérarchies multiples, voire des compétences extérieures à l'entreprise (conseil). La tentation d'étendre cette forme à tout ce qui

touche à la vie des organisations a abouti à l'envahissement de l'espace de travail par les « projets ». Du management de projet, les entreprises sont passées au « management par projet » (1).

Le renouvellement des projets d'organisation s'inscrit alors dans un contexte plus large de nouveaux modes de relations et de coordination dans le travail. La transformation est profonde. Dans ce processus, les projets d'organisation, plus encore que les autres projets, sont confrontés à la difficulté pour les acteurs d'articuler projet et activité traditionnelle.

Une enquête réalisée par le cabinet Cegos pour l'*Usine nouvelle* (2) auprès de techniciens et agents de maîtrise de l'industrie montrait que 80 % des personnes interrogées travaillaient sur des « projets transversaux », et 44 % sur des projets « nouvelles organisations ». Être détaché pour une partie de son temps sur un projet devient une activité récurrente et régulière. Ceci a pour principale conséquence la dévalorisation, en creux, de ceux qui n'ont pas de fonction en projet, et, incidemment, ne sont pas reconnus dans un système valorisant les professionnels de la fonction (3). Une autre conséquence est le caractère souvent artificiel et bricolé des « projets ». Aussi convient-il de s'interroger sur les 38 % de techniciens et agents de maîtrise qui, impliqués dans des projets, ne considèrent pas qu'ils sont « suffisamment informés pour tenir leur place ». Les projets génèrent également de l'incertitude pour les personnes dans l'entreprise : dans le même sondage, 42 % des personnes impliqués dans des projets ne disent pas avoir « une visibilité sur leurs tâches après le projet ». Dans la mesure où il touche directement l'environnement de travail des personnes, le développement des projets, et spécifiquement celui des projets de changement, pose de très nombreuses questions.

LE CHANGEMENT PERPÉTUEL COMME DISCOURS MANAGÉRIAL

Les projets d'organisation s'appuient, par ailleurs, sur un discours managérial sur la nécessi-

(1) voir notamment T. PICQ et L. BOMPAR, 1998, « Comment utiliser le management par projet comme levier du changement comportemental », *Gestion*, vol. 23 n° 4, pp. 37-42

(2) enquête *Usine Nouvelle* - CEGOS nov. 1998 - fév. 1999, sur une population de 270 techniciens et agents de maîtrise. « Techniciens : Les projets, ça change tout », *Usine Nouvelle* n° 2691 - 10 juin 1999

(3) G. WARNOTTE, 1996, « La gestion des ressources humaines face aux changements : des contradictions du discours aux urgences du réel », *Gérer et Comprendre*, n° 44, pp. 54-60

té de changer. Cette dimension relève à la fois d'une rhétorique de la modernité et d'une affirmation politique de la fonction managériale. Dans le même temps, elle exprime une réelle difficulté de l'entreprise à penser la continuité face aux aléas. Enfin, elle rappelle qu'il existe un véritable marché du changement, où l'offre joue un rôle également non négligeable. Pourtant, l'efficacité des réorganisations est loin d'être démontrée : les estimations les plus courantes sur les projets de reengineering engagés dans les années 1990 font état d'un taux d'échec d'environ 70 %, que ce soit pour la capacité à réduire les coûts ou à atteindre d'autres objectifs (4). Des études ont montré également que la performance moyenne des projets d'organisation au cours de la période précédente (années 1980) était très inférieure à celle des autres formes de restructuration (portefeuille d'activités ou structure financière) (5). Non seulement cela démontre que réussir des projets de changement est une tâche extrêmement difficile mais cela amène aussi à s'interroger sur les discours.

La légitimité du discours sur le changement provient largement de l'énonciation de la modernité comme valeur, associée à la notion de progrès (6). Les modes managériales s'appuient ainsi sur une rhétorique simple qui dévalorise l'organisation en place et projette les acteurs vers un futur nécessairement en rupture. Depuis quelques années, cette rhétorique s'est enrichie d'outils, comme les techniques de *benchmarking*. Détournés de leur nature réelle – outils d'information, ces dispositifs risquent de servir de substitut à une réflexion sur la nécessité du changement : le *benchmarking* peut produire une injonction de changer, car tout système (multidimensionnel) de comparaison de la performance aboutit, par construction, à souligner les disparités de résultats entre unités comparées.

La dimension politique permet aussi de comprendre le discours sur le changement. Ses auteurs peuvent avoir le sentiment de répondre aux transformations de l'environnement. Mais les environnements sont aussi incertains que changeants. Quelle fiabilité accorder aux prévisions précédant la décision de changer ? En revanche, lancer un projet de réorganisation permet à coup sûr



Face aux limites d'une approche technicienne des projets, le management du changement a fait, au cours des années 1980, une percée spectaculaire pour répondre à la question : quelle est la meilleure façon de faire participer les personnels ?

d'affirmer la position de décideur (voire de visionnaire) des managers. Les projets récents en systèmes d'information de type ERP (Entreprise Resource Planning, *i.e.* progiciels intégrés de gestion) – nécessitant une réorganisation des processus dans l'entreprise – bénéficient doublement de cette situation, en mettant en avant à la fois les « besoins de centralisation d'informations » et leur « vitesse de transmission ».

Dans leur conception, les projets d'ERP accordent ainsi une place excessive à la décision des managers, en se privant par exemple des bénéfices de la délégation. Les managers eux-mêmes peuvent être déstabilisés du fait de la diffusion plus large d'informations qu'ils étaient traditionnellement les seuls à manipuler (7).

Enfin, ce discours s'imbrique étroitement avec un marché du conseil en croissance constante. Bien qu'il soit très difficile de faire la part, dans les statistiques, de ce qui relève réellement des projets de changement, les estimations disponibles dans les pays industrialisés indiquent une croissance soutenue de ces activités, supérieure à 10 % par an en volume, au cours des années 1990. Certains domaines connaissent un boom plus spectaculaire encore, en particulier ceux directement liés à l'émergence de nouveaux progiciels intégrés de gestion (ERP). Par exemple, la société allemande SAP, dont le produit SAP R/3 est leader mondial, a connu une croissance annuelle moyenne de son chiffre d'affaires de 46 % entre 1995 et 1998. Son principal concurrent, Oracle, a bénéficié d'une croissance moyenne de 34 % sur la même période. Au global, les investissements dans les projets en systèmes d'information (hors Projet An 2000) représentent environ de 2 % à 3 % du chiffre d'affaires des grandes entreprises industrielles. La logique d'imbrication de l'offre et de la demande bénéficie, de plus, de la proximité des managers avec les consultants – profils similaires, mobilité des consultants vers les entreprises et inversement.

En définitive, la logique de changement perpétuel est en contradiction avec le principe, démontré par la recherche en gestion, que l'orga-

(4) C. de COCK et I. HIPKIN, 1997, « TQM and BPR : Beyond the beyond myth », *Journal of Management Studies*, vol 34 n° 5, pp.659-675 ; T. GUIMARAES, 1997, « Empirically testing the antecedents of BPR success », *International Journal of Production Economics*, vol. 50, pp. 199-210
 (5) E. BOWMAN *et alii*, 1999, « When does restructuring improve economic performance? », *California Management Review*, vol 41 n° 2, pp. 33-54
 (6) E. ABRAHAMSON, 1999, « Against change : a theory of stability management, kludging, and tinkering », *séminaire CONDOR*, mai
 (7) A. TÉZENAS DU MONTCEL, 1999, « ERP, le prix de l'information en temps réel », *Enjeux les Echos*, avril, pp. 107-112

nisation retire une part importante de son efficacité de la stabilité des structures. Il se peut qu'il existe, en revanche, une confusion dans les esprits entre la nécessité d'innover et la nécessité de changer. Des exemples comme celui de Tefal illustrent typiquement le cas d'entreprises très performantes avec des structures stablement orientées vers la flexibilité et l'innovation (8). Dans la mesure où nombre de restructurations affichent au départ l'ambition d'adapter l'entreprise aux « enjeux de demain », il serait souhaitable que les changements soient durables.

LA PARTICIPATION DES ACTEURS

Une dernière caractéristique des projets d'organisation relève de la forme des dispositifs. Face aux limites d'une approche technicienne des projets, le management du changement a fait, au cours des années 1980, une percée spectaculaire pour répondre à la question : quelle est la meilleure façon de faire participer les personnels ? Aujourd'hui, nul ne semble douter des réponses : la mise en avant de la figure de l'« utilisateur » au travers de dispositifs impliquant les acteurs – structure des groupes projet et des équipes projet, la communication autour du thème « *chacun est acteur du changement* », etc. Un des aspects centraux de ce management est de viser à ce que les « acteurs » s'expriment et expriment les contraintes en phase de conception ou de déploiement, pour intégrer ces éléments à la définition du changement. Cela donne lieu à l'usage de techniques « participatives », aux contours plus ou moins flous.

Dans la plupart des cas, les techniques participatives génèrent des « comités » chargés d'un périmètre d'activité ou d'un processus particulier. Leur rôle est largement ambigu. Si ces comités sont dits « responsables » d'une question, leur autonomie est toute relative. Ils sont plutôt responsables de l'instruction d'une décision, et très rarement de la décision elle-même. Sur un projet de taille importante, une structure classique comprend une équipe projet – cellule autour du chef de projet, qui instruit les décisions, un comité de pilotage – qui « prend » les décisions sur l'avancement du projet, et des groupes de travail – qui instruisent ou développent des sous-ensembles. Un projet

de taille plus réduite sera constitué d'un comité unique prenant en charge ces trois dimensions. Mais, le plus souvent, les comités sont constitués de personnes de niveaux hiérarchiques intermédiaires vis-à-vis des questions posées ; le décideur final est rarement présent ou même représenté. Par exemple, sur un projet d'ERP pour une fonction, il est très rare de voir le directeur de la fonction participer au comité de pilotage ou déléguer entièrement certaines décisions. Dès lors, il intervient régulièrement en dehors des dispositifs « participatifs » pour encadrer les actions du projet : validation de la communication, jalonnement, contractualisation et crédits. Si elle impose au projet de négocier avec l'organisation, ce que le projet doit faire de toute façon, cette situation illustre l'ambiguïté des techniques participatives.

L'orientation de la communication est sujette à des dilemmes similaires à ceux rencontrés pour la constitution des comités. Communiquer sur la participation des personnes, sur les objectifs du changement, sur le rôle tenu par les pilotes, fait également partie des techniques réputées nécessaires. Mais la qualification d'une bonne communication (en qualité et en volume) est pratiquement impossible a priori ; c'est souvent après coup qu'on invoque, à l'occasion des échecs, une « mauvaise » communication.

Au-delà, les critiques adressées à ces techniques sont nombreuses : difficultés de mise en œuvre, gestion incertaine des périmètres de compétences, communication normalisée et autoritaire. Face à ces critiques, les écrits s'accumulent sur un usage intelligent des techniques participatives, sur le choix des personnes, ou bien sur le changement nécessaire des mentalités (« *vaincre les résistances au changement* »). Or, il semble bien que ces techniques posent d'autres problèmes. En particulier, elles s'appuient sur une analyse insuffisante de la socio-psychologie des acteurs. En effet, les techniques participatives font l'hypothèse – audacieuse – que les gens s'exprimeront.

Cette hypothèse est basée sur une approche traditionnelle du social en trois groupes : ceux qui s'expriment (*voice*), ceux qui adhèrent (*loyalty*), et ceux qui démissionnent ou s'excluent (*exit*). Face à cette typologie, les dispositifs d'implication et la communication doivent faciliter le changement. Or, les sociologues et les chercheurs en gestion constatent depuis plusieurs années l'existence d'une quatrième catégorie : les salariés qui adoptent une position de retrait en usant de l'humour (ironie) ou ne s'expriment pas du tout (apathie) (9). Cette catégorie relève de ce qu'on dénomme aujourd'hui le « cynisme organisationnel ». Il se définit comme une attitude de retrait, tant vis-à-vis de comportements des managers que de décisions de l'entreprise. Comme les trois autres catégories, cette forme ne constitue pas un trait de caractère en soi, mais bien une attitude en situation. Être à-

(8) V. CHAPEL, 1999, « La croissance par l'innovation intensive : le modèle Tefal », *Journal de l'École de Paris*, n° 15, pp. 21-26

(9) G. BAJOIT, 1988, « Exit, voice, loyalty and apathy : les réactions individuelles au mécontentement », *Revue française de sociologie*, vol 29, pp. 325-345 ; J. DEAN et alii, 1998, « Organizational cynicism », *Academy of Management Review*, vol 23, pp. 341-352

même de prendre en compte et d'écouter ce cynisme constitue certainement un des principaux enjeux du management du changement aujourd'hui.

LES RAISONS PREMIÈRES DU CYNISME ORGANISATIONNEL

Le cynisme organisationnel est alimenté par plusieurs facteurs, qui renvoient largement aux points soulevés auparavant. En premier lieu, les projets d'organisation prolifèrent, sans qu'ils soient nécessairement cohérents entre eux, ou sans que leur cohérence soit suffisamment expliquée (10). Dans une PME, par exemple, cela peut se traduire par la concomitance entre un projet de certification qualité ISO, un renouvellement de son système d'information, et une ouverture vers de nouveaux marchés. Dans un grand groupe, un service d'établissement peut à la fois se trouver impliqué dans un projet local de long terme portant sur son organisation, mener une démarche ISO 9000 locale, être engagé dans des projets d'autres services de l'établissement, et être lié par des projets du groupe – ERP, réduction d'effectifs. Gérer ces multiples sollicitations recouvre un triple enjeu : un enjeu temporel – comment consacrer des moyens suffisants à tous les projets et à l'activité « normale » ? ; un enjeu organisationnel – comment garantir une cohérence et des synergies entre projets ? ; et un enjeu sociologique – comment ne pas laisser se développer des rumeurs qui opèrent des raccourcis ? Par exemple, un projet en système d'information peut aisément servir de bouc émissaire ou d'exutoire dans un contexte de réduction d'effectifs. Faute de recette miracle face à ces trois enjeux, la prolifération des projets entretient naturellement des attitudes de retrait.

Ensuite, le sentiment existe que la réorganisation permanente devient un mode de management, dont certains acteurs de l'entreprise deviennent grands consommateurs à des fins de pouvoir (*voir ci-dessus*). Conjointement, cette forme de management se soucierait finalement assez peu de ceux qui la subissent, qui sont ceux qui « font tourner la machine au quotidien ». Au mieux peut-on parler de la rencontre entre des acteurs n'ayant pas le même horizon. Cette rencontre est problématique si elle aboutit majoritairement à choisir un futur hypothétique – le changement – contre un présent immédiat et tangible. En définitive, plusieurs acteurs peuvent légitimement considérer inefficace la réorganisation permanente, lorsqu'elle a pour conséquence de toujours remettre en cause les apprentissages en cours.



Des entreprises en viennent aujourd'hui à éprouver des difficultés pour remettre au centre de l'organisation l'encadrement intermédiaire dont le reengineering a naguère réduit fortement les effectifs.

Enfin, le cynisme est alimenté par le constat que de nombreuses décisions relèvent de la perméabilité aux effets de mode. Effet concret récent, parmi d'autres, de ces modes : des entreprises en viennent aujourd'hui à éprouver des difficultés pour remettre au centre de l'organisation l'encadrement intermédiaire (nouvelle mode accompagnant celle du *knowledge management*) dont le *reengineering* a naguère réduit fortement les effectifs (11). L'existence des modes managériaux n'est pas une situation nouvelle ; elle tient en grande partie à la nécessité pour les entreprises de se conformer plus ou moins à des modèles (du moins est-ce ressenti comme tel), dans la mesure où les acteurs externes – détenteurs de capitaux, clients, fournisseurs – sont eux-mêmes sensibles à ces modèles. En revanche, le fait que les médias, et tout particulièrement la presse économique, critiquent ouvertement ces effets de mode constitue une nouveauté. Cet aspect renforce les attitudes de retrait ou de défiance.

LA NÉCESSITÉ DE MIEUX PENSER LES PROJETS D'ORGANISATION

Il est clair que les éléments qui précèdent, et tout particulièrement le cynisme, assignent des limites aux démarches participatives et à l'intervention sociologique. Par exemple, la réflexion en termes de stratégies d'acteurs, adaptée à la segmentation traditionnelle en trois groupes d'ac-

(10) P.-J. BENGHOZI et B. VACHER, 1997, « Les entreprises face à l'écrit électronique », colloque *Penser les usages*, Bordeaux 27-29 mai

(11) L. ROULEAU, 1999, « Le "malaise" du management intermédiaire en contexte de réorganisation : éclatement et renouvellement identitaire », *Gestion*, vol. 24 n° 3, pp. 96-101.

teurs, est insuffisante face aux attitudes de retrait critique. Dans le même temps, le souci d'efficacité, mis en avant par les cyniques, ne peut remettre en cause les dimensions nécessairement politiques de l'organisation, ni, éventuellement, le changement lui-même. Une des voies envisagées par les gestionnaires du changement consiste à « *gérer le cynisme* », par une intensification de la participation des acteurs et de la communication (reconnaître les erreurs du passé, utiliser des porte-parole crédibles, donner de la consistance aux messages, augmenter l'information, répéter les messages, donner l'occasion aux gens de s'exprimer) (12). Ces propositions ont le défaut majeur de donner comme réponse à des attitudes en partie suscitées par l'envahissement par les projets d'organisation un envahissement encore plus intense. Elles restent largement prisonnières d'une logique du changement ressenti comme une nécessité.

Aussi, de façon complémentaire ou contradictoire avec ces propositions, plusieurs pistes peuvent être suggérées pour redonner crédit aux démarches de changement.

Développer l'évaluation des projets

Les critiques faites plus haut sur les dispositifs d'évaluation avant projet (*benchmarking*), justifient que cette activité soit menée avec un grand sérieux. Cela comprend notamment une étude systématique des scénarios et des opportunités de ne pas s'engager dans des changements coûteux et aléatoires quant à leurs effets (13). Par ailleurs, si l'évaluation en cours de projet est couramment mise en œuvre, elle s'apparente le plus souvent à un suivi d'activité ou d'avancement du projet, du fait de la nature complexe de la tâche. Il paraît raisonnable de penser que la prise en compte régulière d'éléments en provenance du « *terrain* » (par exemple, issus des instruments de gestion opérationnelle) améliore très sensiblement l'information du projet ; elle incite aussi les décideurs à s'intéresser de plus près au projet en cours. En outre, l'évaluation après projet pose le problème de la mise en cause de la décision. Pourtant, le sérieux de cette étape, comme des précédentes, et la visibilité des évaluations répondent – au moins partiellement – aux critiques justifiées des cyniques.

Il semble, par ailleurs, que l'amélioration des procédures d'évaluation va de paire avec une révision du schéma standard « *diagnostic – décision – mise en œuvre – évaluation* » : ce schéma aboutit à une conception linéaire du changement et réduit les ambitions de réexaminer les décisions en cours de processus (14). Une telle révision sert, par ailleurs, l'objectif de lever certains obstacles organisationnels à l'évaluation, en sortant d'une

dichotomie avant/après artificiellement imposée par le contexte des projets de changement, en envisageant un suivi plus continu de la performance comme trajectoire. Là où l'instrumentation de gestion est déficiente, les projets de changement gagnent à intégrer cette tâche dans leur périmètre (cf. encadré ci-contre) (15).

Intégrer au mieux les projets entre eux

L'articulation (ou l'arbitrage) entre l'initiative locale et les projets plus larges peut être déficiente. Lorsqu'elle est envisagée, elle relève souvent de considérations politiques et financières : le projet le plus coûteux (en budget) impose le rythme et les jalons dans le planning de développement et de déploiement. De plus, nombreux sont les cas où la coexistence de projets est méconnue : seuls les acteurs locaux en sont conscients. Il se retrouvent alors en charge d'assurer eux-mêmes l'articulation, parfois impossible du fait de l'absence de maîtrise des échéances propres aux gros projets. Au-delà de la communication nécessaire entre projets, il peut être envisagé de soutenir les initiatives locales, par exemple par une aide accrue des services RH d'établissement à la conduite de projets, dont ils deviendraient des spécialistes en méthodologie.

Le « cynisme organisationnel » se définit comme une attitude de retrait, tant vis-à-vis de comportements des managers...



Écouter les cyniques



Depuis sa naissance, en Grèce, au VI^e siècle avant J.-C., la philosophie des Cyniques oppose la nature aux conventions sociales. Dans les organisations également, les cyniques sont souvent porteurs d'une intégrité morale, et peuvent s'opposer à ce titre au caractère éphémère des modes et à l'activisme des idéologues du changement. Dans le même temps, ils font preuve d'une compréhension fine de l'organisation, de son contexte, son histoire. Aussi étonnante que puisse paraître la proposition, écouter des gens qui se taisent constitue une véritable tâche, qui peut s'insérer dans l'évaluation, avant, pendant, et après les projets.

(12) A. REICHERS et alii, 1997, « Understanding and managing cynicism about organizational change », *Academy of Management Executive*, vol. 11, pp. 48-59

(13) P. CHARPENTIER, 1998, « La gestion du changement dans les organisations », *Cahiers français*, n° 287, pp. 66-72

(14) J. KIMBERLY, 1984, « The anatomy of organizational design », *Journal of Management*, vol. 10, pp. 109-126

(15) P. CHARPENTIER, *op. cit.*

L'ÉVALUATION D'UN PROJET SAP DANS LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES

Dans le cadre des activités du GIP Mutations industrielles, une intervention menée au sein d'un grand groupe industriel (entre décembre 1996 et novembre 1998) a permis de s'interroger sur l'évaluation des projets. Cette intervention consistait à aider à l'évaluation d'un grand projet SAP en système d'informations pour la gestion des ressources humaines. Partant de l'hypothèse que l'impact du projet s'évalue à partir d'un suivi de la performance de la GRH, la démarche a visé à élaborer une grille d'indicateurs de la performance en collaboration avec quatre établissements du groupe. Pour chaque établissement l'évaluation du projet SAP s'apparente au suivi de sa propre trajectoire de performance. Cette perspective permet de dépasser le périmètre (technique et temporel) du projet en système d'information.

Traditionnellement, la fonction ressources humaines dans les entreprises s'est faiblement dotée d'outils de mesure similaires à ceux que l'on trouve communément dans les fonctions de production. Dans ce contexte, justifier des investissements importants dans des projets d'organisation (ou en systèmes d'information) peut relever de l'exercice de style : évaluation sommaire des bénéfices, mise en avant d'objectifs peu quantifiables en collant aux modes de gestion du moment. C'est pourquoi une démarche construisant des critères de performance explicites et plus ou moins stables répond au besoin d'éclairer la décision, autant pour les décideurs que pour l'ensemble des acteurs en présence.

Dans l'un des établissements, le service RH a fait converger notre intervention avec un projet de réorganisation interne et a tenté au mieux de générer des synergies avec le déploiement de SAP, attestant ainsi d'une sensibilité forte aux questions d'organisation.

Un an après, chaque secteur des ressources humaines de ce service – paie, formation, communication, traitement de l'information – remplit et affiche son tableau de bord. Il consiste en un ou deux indicateurs significatifs de son activité. Les indicateurs choisis par les secteurs peuvent différer de ceux développés dans le cours de l'intervention. Certes, la diffusion de cette culture d'évaluation reste d'actualité, et tous les secteurs n'atteignent pas le même niveau d'avancement en la matière. Mais les traces de l'intervention et du projet local d'organisation sont réelles, tout particulièrement dans la volonté de continuer à développer des démarches de progrès continu.

Vis-à-vis du projet SAP lui-même, ce service a montré une grande mobilisation. La création d'indicateurs a permis que soient objectivés certains dysfonctionnements et leur résolution. La remontée des informations auprès du projet SAP-groupe, dans le cadre des comités de pilotage, a eu également des effets positifs. Une de ses fonctions a été de servir de canal d'information entre les sites et le projet, en supplément aux canaux plus traditionnels (fonction RH des départements, ou liens directs). Elle a également permis d'objectiver auprès du projet, d'abord des critères de performance locaux, puis des éléments de suivi dans son déploiement.

Les difficultés rencontrées dans la démarche ont été nombreuses. La principale a été certainement d'y faire adhérer l'ensemble des acteurs, puis de faire en sorte qu'ils s'approprient et maintiennent l'objectif d'évaluer la performance. Le taux d'échec peut sembler important : un seul établissement sur quatre a maintenu l'expérience au-delà de l'intervention (ci-dessus). Ce taux illustre surtout le fait qu'évaluer consomme du temps et constitue un véritable investissement.

Dans le service qui a poursuivi l'effort, les résultats semblent probants. La démarche s'avère aujourd'hui payante, alors que le groupe a décidé de développer dans tous ses sites et sur toutes ses fonctions des démarches de progrès continu. Le service a manifestement une longueur d'avance en ayant anticipé l'investissement dans ce nouveau projet.

Leur disqualification, à travers l'usage de termes comme « *la résistance au changement* », risque de se révéler une erreur.

En conclusion, il convient de souligner la relation étroite qui existe entre la qualité de la décision et la réussite des projets. Les trois directions indiquées ne peuvent être envisagées que dans un contexte où les principaux acteurs et managers de projets de changement ont pris conscience de ces aspects. Or, en l'état, les best-sellers de management n'enseignent rien sur le cynisme, à l'exception

notable des ouvrages satiriques de Scott Adams (16), dont le succès mondial atteste du sentiment désabusé vis-à-vis des techniques récentes de management. Il semble donc qu'enseigner le cynisme organisationnel et y sensibiliser les acteurs de l'entreprise et du conseil, constituent une quatrième dimension à explorer.

(16) S. ADAMS, 1997, *Le principe de Dilbert*, First Edition ; 1998, *Le manuel de management de Dogbert*, First Edition

... que de décisions de l'entreprise.

