

L'intégration des équipes de direction lors d'une fusion à travers la cartographie des responsabilités

Rafael RAMIREZ

Groupe HEC

RÉSUMÉ

La technique dite de « cartographie des responsabilités », développée aux USA par Thomas Gilmore et Joseph McCann (cf. Sloan Management Review, Vol. 24 # 2, Winter 1983) avait jusqu'à maintenant été utilisée pour mettre en évidence les processus de décision d'une firme, et pour les redéfinir.

Cependant, nous avons récemment employé cette technique comme méthode de négociation, dans le contexte de la fusion de deux divisions dans un grand groupe industriel Français. Deux équipes, jusqu'alors concurrentes, ont ainsi été amenées à collaborer.

La présentation qui suit a pour objet d'analyser comment la technique de cartographie des responsabilités a aidé les 35 directeurs régionaux et du siège de cette entreprise à

- re-cadrer les problèmes de la fusion tels qu'ils les avaient posés;*
- comprendre l'implication pour les « business » (affaires) des problèmes « managériaux » ; et*
- négocier un modus operandi durable, permettant de mobiliser leurs collaborateurs autour des projets de l'entreprise.*

La présentation traite et les aspects pratiques et les conséquences théoriques de la démarche qui a été utilisée.

INTRODUCTION

En tant que méthode de diagnostic et de redéfinition des processus de décision, nous avons par le passé adopté et adapté la méthode dite de « cartographie des responsabilités », développée aux USA¹, aux cas suivants :

- réorientation et réorganisation du siège de l'activité raffinage d'un groupe pétrolier, intervention qui a entraîné la redéfinition d'une centaine de postes de direction ;

- audit de l'organisation du personnel de bord d'une ligne d'aviation ;

- audit organisationnel dans une prison pour jeunes délinquants ;
- analyse et rééquilibrage des relations « terrain »-« siège » lors de la décentralisation des responsabilités dans une entreprise de transports publics municipaux ;
- évaluation de la valeur fournie par une direction des ressources humaines au sein d'un groupe industriel travaillant dans les métiers du textile ;
- encadrement d'un débat sur la politique concernant la délégation effective à l'intérieur d'un groupe d'assurances.

Cependant, nous avons choisi dans cet article de nous consacrer à la présentation d'un cas où la méthode a servi de support à la négociation. Le cas concerne la fusion de deux divisions dans un groupe industriel Français, jusqu'à ce moment concurrentes, et qui ensemble contrôlaient 50 % du marché national.

LA SITUATION RENCONTRÉE

Quand le groupe industriel en question (dorénavant appelé « GRAND-GROUPE » dans cet article) avait fait appel à nous, il nous a été expliqué que le groupe avait décidé d'intégrer deux lignes de produits jusqu'à alors concurrentielles entre elles. Les raisons invoquées relevaient de la logique industrielle : marché de plus en plus concurrentiel et international ; diminution des marges ; demandes d'investissement de R&D de plus en plus importantes ; besoin de fidéliser et mieux coordonner les fonds de commerce existants ; redéfinition constante du métier avec des entrants nouveaux, venant des autres secteurs industriels ; raccourcissement de la durée de vie de chaque produit et des gammes entières de produits ; concentration des unités de production pour obtenir des tailles critiques dans des conditions de plus en plus difficiles, etc.

Les deux lignes de produit, historiquement, avaient appartenu à deux entreprises concurrentes qui avaient vendu ces activités à GRAND-GROUPE. Leurs usines étaient situées dans des régions différentes de la France, et l'appartenance des responsables de chaque ligne était liée plus à la ligne qu'à GRAND-GROUPE en tant que tel.

La fusion des deux équipes avait été décidée et annoncée, et elle avait commencé à être articulée, mais son lancement officiel n'avait pas encore eu lieu.

D'une part, les dirigeants de GRAND-GROUPE avaient rencontré des réticences considérables de la part des hommes de chacune des deux entités, et ils étaient préoccupés par la « différence des cultures ». D'autre part, leur souhait était d'« *utiliser les meilleurs éléments de chaque culture pour brasser une nouvelle culture commune* ». La première préoccupation reposait sur quelques échanges entre dirigeants de part et d'autre qui préconisaient une concurrence plus grande à l'intérieur de GRAND-GROUPE qu'entre GRAND-GROUPE et ses concurrents externes, nationaux et étrangers.

L'une des deux entités à fusionner, que nous appellerons ENTREP, était dominée par des entrepreneurs autodidactes et/ou leur fils, fortement ancrés dans leurs régions, qui avaient été peu à peu rachetés comme distributeurs par la filiale ENTREP de GRAND-GROUPE. Ils étaient proches de leurs clients, loin des usines et des préoccupations industrielles, fortement liés à la culture commerciale locale. Bien que représentants locaux ou régionaux de ENTREP, ils n'hésitaient pas à vendre du matériel concurrent à leurs clients si les délais d'ENTREP ne correspondaient pas à leurs attentes. En plus, ils avaient « développé » (dans leur langage - « diversifié » dans celui de leurs détracteurs) leurs activités dans des champs connexes en fonction de la demande de leurs clients.

L'autre entité, que nous appellerons TECHNOC, était composée en majorité d'un corps d'ingénieurs diplômés des grandes écoles. D'une technicité hors-pair, ils avaient une de leur métier vision industrielle et « technocratique » (dans le meilleur et le pire sens du terme). Préoccupés de la situation de leur entreprise dans la concurrence mondiale à moyen et long terme, analysant l'évolution des demandes en recherche et en innovation, suivant un monde compliqué d'alliances commerciales et scientifiques, ils centraient leurs efforts commerciaux sur l'écoulement de grands volumes pour assurer la survie de leurs usines et de leurs programmes de R&D.

Les dirigeants de GRAND-GROUPE avaient choisi un quarantaine de personnes « clé » pour se partager, en binômes, une vingtaine de régions commerciales en « binôme », ainsi que quelques fonctions centralisées au siège, dans la région parisienne.

Leur diagnostic était qu'une « différence de culture » importante bloquait leurs projets, et ils nous avaient demandé d'animer un séminaire de deux jours et demi pour s'attaquer au problème. C'était à nous de définir le programme de ce séminaire.

LE DÉROULEMENT DE NOTRE ANALYSE

Nous avons commencé en demandant à rencontrer un vingtaine de dirigeants de l'entreprise. Les entretiens étaient confidentiels - nous pouvions utiliser ce que nous apprendrions à condition de ne jamais citer nos sources.

Nous avons choisi les 20 dirigeants en fonction de leur hétérogénéité : des individus considérés comme 'anti-fusion' par le siège ainsi que des individus considérés comme 'pro-fusion' ; des jeunes, des plus âgés ; des anciens dans la maison et de nouvelles recrues ; des autodidactes et des diplômés des meilleures écoles ; des techniciens, des commerciaux, des financiers, des administratifs ; des gens du Nord et des gens du Sud, des gens de la côte, et de la montagne ; des individus ayant des contacts avec les plus grands clients du pays et ceux qui traitaient les toutes petites affaires, etc.

Nous avons constaté qu'il y avait deux 'logiques de business'², contraires et complémentaires à la fois. L'une était plus proche de l'histoire de ENTREP, et consistait à développer une relation étroite avec les clients, qui les fidélisait. Les hommes qui privilégiaient cette approche s'identifiaient fortement à leurs clients, et ils adaptaient leur logique autant que possible à celle de ces clients. Les clients venaient à eux d'abord parce qu'ils étaient eux, et ensuite seulement parce qu'ils vendaient la gamme de produits qu'ils vendaient. La confiance était un actif (hors bilan) crucial, elle reposait sur des relations interpersonnelles. Les garanties associées à tel ou tel produit pouvaient être interprétées différemment, le contact et la confiance faisaient tout.

L'autre logique de l'activité était plus proche de la filiale TECHNOC. Ici la technologie de pointe, l'avance technique par rapport aux concurrents, l'excellence du produit en soi, l'image de marque, la politique des prix pour aller au delà du point mort, la productivité des usines et l'efficacité commerciale mesurée en volumes écoulés et marges réalisées, presque indépendamment du client, toujours considéré comme un être anonyme et en bout de chaîne était de rigueur (sauf pour les grandes comptes).

Les démarches commerciales d'ENTREP irritaient les gens de TECHNOC, qui n'y voyaient que du bricolage, des pratiques ringardes et provinciales, vouées à disparaître. Pour eux, seuls la logique industrielle et internationale, pouvait prétendre représenter la modernité, l'avenir du métier.

Bien entendu, les gens d'ENTREP voyaient en TECHNOC une repaire de technocrates, indifférents aux réalités du terrain et incapables de parler avec la clientèle.

Cependant, la fracture entre TECHNOC et ENTREP n'était pas aussi nette que nous l'avions laissée entendre quelques dirigeants de GRAND-GROUPE. La logique TECHNOC était mieux acceptée là où se traitaient les grands affaires, et celle d'ENTREP mieux implantée dans des régions où la concurrence était plus vive. Les raisons peuvent paraître évidentes ici, mais ne l'étaient pas dans la complexité de la fusion en cours.

Notre première tâche était de convaincre le siège de la légitimité, voire de la nécessité des deux logiques.

La seconde tâche fut de les convaincre que tout dirigeant de GRAND-GROUPE devait impérativement accepter les deux logiques comme légitimes et nécessaires, même si elles relevaient de priorités incompatibles au niveau opérationnel.

La troisième tâche fut de définir le programme du séminaire, dont la méthodologie de cartographie des responsabilités était la pièce centrale. Elle a contribué à éclaircir les deux logiques de business, à maintenir les avantages de chacune, à enlever les aspects de chacune qui n'aidaient pas GRAND-GROUPE à rester concurrentiel, et à programmer un plan d'action négocié pour fusionner les équipes de ENTREP et de TECHNOC dans un seul ensemble cohérent.

LA MÉTHODE DE CARTOGRAPHIE DES RESPONSABILITÉS

La méthode de cartographie des responsabilités (CDR dorénavant) analysée et développée par T. Gilmore et al. outre-Atlantique (op. cit.) consiste en une série d'étapes précises :

(i) Définir le but (e.g. : analyser une fonction, évaluer une façon de travailler, redéfinir un certain nombre de postes de travail, clarifier les relations inter-services dans une firme, etc.).

(ii) Communiquer le but aux parties prenantes (« stakeholders »), en négociant au besoin des garanties sur le processus et ses résultats (e.g. : pas de suppressions de poste), la méthode demande.

(iii) Faire un paramétrage clair des entités formant l'organisation qui va être cartographiée.

(iv) L'équipe de direction de chaque unité décide collégialement ou à travers son directeur quelles vont être les 30 décisions, où « livrables », ou « outputs » produites par l'unité en question.

Dans le cas où la CDR doit analyser plusieurs entités dans une même organisation, il est procédé, dans la mesure du possible, « du haut vers le bas ».

Il est important de décrire ces « outputs » en quelques mots - 5 maximum - ainsi que les manifestations tangibles de cet output. Par exemple, s'il s'agit « d'organiser une réunion mensuelle de suivi », 'ordre du jour doit suivre, ou, la liste d'invitation, ou le choix de participants, ou encore les comptes-rendus.

La liste des 30 outputs clés n'est pas établie par ordre d'importance. Par contre, aucun output plus important que ces 30 premiers ne doit manquer à la liste. Il n'est pas grave que la liste comporte quelques outputs de plus, mais elle ne devrait pas dépasser les 35-38.

D'après notre expérience, il est très difficile pour un équipe de direction, même avec l'aide d'un animateur externe, d'arrêter cette liste. Il est fréquent que la discussion dure une journée complète, voire plus.

Cette liste compose l'axe vertical d'une matrice.

(v) : l'axe horizontal est composé des interlocuteurs directs auquel le dirigeant de l'unité a affaire en mettant en œuvre ses 30 outputs clés/décisions. On trouvera donc en premier lieu son supérieur hiérarchique direct (2 en cas d'organisation matricielle) ; ses collaborateurs, les dirigeants des autres fonctions au sein de l'organisation et avec lesquels il doit co-produire les outputs, et des entités externes à cette organisation (clients, fournisseurs, partenaires, autorités réglementaires, etc.) avec lesquels il interagit pour co-produire les outputs.

(vi) La matrice est alors remplie, output par output, en allouant des rôles précis, pour chaque output à chaque acteur. Quatre rôles -et seulement 4- sont possibles, mais un acteur peut avoir plus d'un rôle dans la production d'un output. Ces 4 rôles sont :

- **F : Responsabilité finale** - La personne ou département qui prend la décision finale (signe et/ou a pouvoir de veto effectif) ;

- **O : Responsabilité pour la mise en œuvre** : La personne ou département qui prend l'initiative, développe les options, analyse une situation, fait peut-être des recommandations initiales, ou achève les tâches pour produire un 'output'

- **C : Consulté** : La personne ou département qui doit être consulté avant qu'un output soit fini, mais qui n'a pas de pouvoir de veto ;

- **I : Informé** : La personne ou département qui doit être informé avant qu'un output ne soit de notoriété publique

- **?** où **N.S.P.** (pour 'ne sait pas') indique une difficulté ou l'ignorance (doit être réglé au niveau supérieur)/

Gilmore, dans des applications analytiques plus récentes, a utilisé la lettre «**K**» (pour coupable) - dans une organisation où les responsabilités sont efficacement et justement affectées, tout acteur avec un «**K**» possible a un «**F**» affecté, évitant ainsi la position de « responsable mais pas coupable » que nous avons vu lors du drame du sang contaminé ici en France.

(vii) Des analyses 'horizontales' (évaluant le partage « approprié » et/ou fonctionnel - dysfonctionnel) de responsabilités par output, et 'verticaux' (évaluant la réalité des responsabilités d'un collaborateur où fonction) sont alors faites. Nous n'avons pas ici la possibilité de commenter ces analyses et la richesse de leurs enseignements.

(viii) Une étape possible, que nous avons utilisée par ailleurs, est de reprendre le schéma qui a été élaboré lors des 7 premiers pas, et de voir combien de «**F**» du 'patron' d'un service il délègue à ses collaborateurs directs. Ces délégations, qui comportent des enjeux essentiels au bon fonctionnement d'une organisation (comme en témoignent, par exemple, l'affaire du sabordage du bateau « Rainbow Warrior » de Greenpeace, ou l'accident de Tchernobyl, pour ne pas citer plusieurs autres affaires aujourd'hui devant les tribunaux de justice en France), peuvent se faire de différentes façons : en partageant le rôle «**F**» avec un collaborateur, en gardant une «**C**», où un «**I**», où rien de tout...

Le lecteur intéressé peut mieux connaître la méthode en se référant aux sources citées au début de l'article.

L'APPLICATION DE LA METHODE DE CARTOGRAPHIE DES RESPONSABILITÉS A LA SITUATION DE GRAND-GROUPE

Dans la réunion de deux jours et demie que nous avons animée avec la petite quarantaine des cadres dirigeants de GRAND-GROUPE, nous avons consacré la première journée à cadrer les enjeux concurrentiels de GRANDE GROUPE pour l'avenir. Ils étaient considérables, avec une concurrence accrue, des clients de plus en plus mieux informés, etc. Des hauts dirigeants du Groupe ont présenté un panorama pour le moins inquiétant.

La seconde journée fût consacrée dans son intégralité à la cartographie des responsabilités. Nous avons expliqué la méthode dans un premier temps, et ensuite nous avons reparti les 36-40 participants en trois groupes, reflétant des types de clients distincts.

La troisième mi-journée a été consacrée à arrêter un plan d'action pour rendre la fusion opérationnelle.

Pendant la première étape de la CDR, les groupes ont décidé de limiter leurs listes d' 'outputs'/'décisions' aux lignes qui posaient problème pour les ex-ENTREP et / ou les ex-TECHNOC. Nous avons ainsi trouvé de 7 à 20 lignes clé par groupe. Ils ont ensuite rempli les lignes avec les rôles (étape #(vi) ci-haut), de commun accord, en réfléchissant à la meilleure façon de travailler à l'avenir. Un énorme consensus fût aussi créé, à la surprise de la grande partie des participants.

Pour certaines lignes, néanmoins, il y a eu des conflits. ces conflits avaient, dans leur plus grande majorité, des raisons légitimes d'exister (pouvoirs de signature, statuts juridiques des sociétés et ou dirigeants, distances géographiques, etc.). La direction de GRAND-GROUPE a dû, avec l'aide des animateurs, trouver des arbitrages réalistes. Ainsi, le « F » accordé à un dirigeant lui serait accordé pour un période définie, qui s'arrêterait à partir de tel où tel mois, pour devenir le « F » d'un autre dirigeant. En affectant les rôles dans le temps, la fusion est devenu un processus maîtrisé plutôt qu'un événement non-géré.

Comme une bonne carte, la méthode a permis aux 'voyageurs du processus de fusion' de mieux naviguer sur un territoire dorénavant mieux cerné par tous, avec les blocages reconnus par les uns et par les autres et mieux partagés. Des nouvelles métaphores (Morgan, 1986) ont été arrêtées, métaphores communes à une équipe qui a pu aussi mieux connaître la moitié « autre », jusqu'à alors inconnue, méprisé, défiée, évitée, caricaturée - pour mieux utiliser ses propres forces et celles des autres.

CONCLUSIONS

Pour les 35 directeurs régionaux et du siège de cette entreprise qui ont participé au séminaire que nous avons défini et animé, la méthode de la cartographie des responsabilités les a aidé à :

- recadrer les problèmes tels qu'ils les avaient vécus ;

- comprendre les différentes logiques « business » (affaires) que les problèmes « managériaux » qu'ils avaient ressenti posaient ;

- négocier un modus operandi, sur le temps, leur permettant de mobiliser leurs collaborateurs autour des projets de l'entreprise ; et

- comprendre que dès maintenant, gérer c'est faire vivre ensemble des logiques de création de valeurs différentes qui ont des priorités opérationnelles incompatibles.

Gérer, donc, c'est la pratique d'intégrer des activités disjointes ; de faire que l'incompatible, voire le contraire, puisse se faire ensemble. Lorsque cette incompatibilité cesse d'exister, les activités à faire peuvent être pre-programmées pour exécution, et le besoin de management disparaît aussitôt. Ceci donne lieu à un paradoxe cruel : plus le management devient difficile, plus on a besoin de bons managers ; plus on devient bon manager, plus difficiles (plus incohérents, dissociés, incompatibles, voire contraires) vont être les logiques de business qu'on vous donne à gérer.

NOTES

¹ Gilmore T. & McCann, J. : « Diagnosing Organizational Decision-Making Through Responsibility Charting, *Sloan Management Review*, Vol. 24 # 2, Winter 1983).

Gilmore, T. & Nelson, R. : Responsibility Charting in Corrections », *Federal Probation*, juin 1978 ;

Gilmore, T. : Managing Collaborative Relationships in Complex Organizations », *Administration in Social Work*, 1979 ;

Gilmore T. : « Redefining Roles & responsibilities to facilitate Organizational transitions », *Strategic Management Working Paper #3, National Institute of Corrections*, 1979 ;

Gilmore, T. & Kazanjian, R. : « Clarifying Decision-making in High-Growth ventures : The Use of Responsibility Charting », *Journal of Business Venturing* #10, 1988 ;

Gilmore, T. : Ch. 12, 14, *Making a Leadership Change*, Jossey Bass, 1988 ;

² Cf. Normann, R. & Ramirez, R. : « *Designing Interactive Strategy* », Wiley, 1994.