

ARBITRAGE ENTRE AUTONOMIE ET CONTROLE

Cas d'expérimentation de la méthode de délégation concertée

Marc BONNET

Véronique ZARDET

INTRODUCTION

Le développement de l'autonomie et de la délégation constitue aujourd'hui un enjeu important au sein des organisations. Plusieurs facteurs sont mis en avant pour justifier l'émergence de cette évolution du management, parmi lesquels nous retiendrons plus particulièrement deux variables :

- une tendance lourde observable dans l'environnement économique des organisations, poussant à un accroissement de la complexité : la nécessité de flexibilité, de réactivité, de personnalisation des produits et des services, l'accroissement de l'exigence de la clientèle entraînent une croissance exponentielle des transactions liées à la gestion opérationnelle et stratégique (Hitt, Keats et Demarie, 1998). On mesure par exemple qu'il faut gérer plus de 15 millions de transactions dans certains processus-projets organisationnels tels que le développement d'un nouveau produit. Dès les années 60 (Burns et Stalker) les théoriciens de la contingence ont montré que l'organisation s'adapte aux données contextuelles et environnementales : le modèle organique caractérisé par une plus grande autonomie de chaque partie de l'organisation devient ainsi plus pertinent dans un environnement plus turbulent, où les clients développent de nouvelles exigences de réactivité et de délai (Ross, Womack et Jones, 1988).
- au niveau sociologique, on observe qu'un développement du niveau de formation initiale et de culture générale entraîne une aspiration des salariés à un travail plus autonome, plus varié, moins répétitif. Cela a notamment été montré par la théorie socio-technique (Emery et Trist, 1961). Cette pression a un impact sur les organisations et pousse à l'adoption de "nouvelles" formes d'organisation du travail (Zarifian, 1983 ; Amadiou et Cadin, 1996).

Sans revenir sur les auteurs classiques de GRH (Taylor, Herzberg, Mintzberg, le Tavistock Institute...) et sur le management par les objectifs (Drucker...) la littérature récente en management s'est beaucoup étendue sur le thème de la délégation, le plus souvent de manière indirecte et à partir d'analyses très variées telles que les suivantes :

- Les théories du leadership et de l' "empowerment" (Argyris, 1988 ; Burke, 1986 ; Congier et Kaningo, 1988 ; Campbell et Martinko, 1988). Ces auteurs insistent sur la nécessité de la délégation pour accroître l'implication dans le travail (voir aussi Thevenet, 1992).
- L'approche qualité, qui met l'accent sur l'accomplissement des membres de l'organisation lorsqu'ils savent qu'ils apportent un service de valeur aux clients (voir en particulier Lawler, 1995).
- Les approches relatives aux équipes ("teams") qui insistent sur la façon de surmonter des divergences et de mettre en place des coopérations dans le cadre des objectifs communs (voir par exemple Eisenhardt, et al 1997).
- Les théories de la confiance dans les relations interpersonnelles (voir par exemple Allouche et Amann, 1998 ; ainsi que Igalens, 1998 et Trepo et Dumont, 1998).

Une première partie présente le concept de délégation concertée, en limitant l'analyse à l'interface entre responsable hiérarchique et collaborateur¹. Une seconde partie présentera les résultats détaillés d'une expérimentation dans une entreprise industrielle.

¹ Nous laisserons donc de côté la problématique de l'autonomie des unités opérationnelles par rapport au centre de décision : direction générale et services fonctionnels du siège.

I - ESQUISSE DE POSITIONNEMENT DU CONCEPT DE DELEGATION CONCERTEE

1.1. Définitions usuelles de la délégation

Il s'agit de savoir comment un acteur-dénommé délégrant peut conserver un certain contrôle et une visibilité sur l'activité qu'il a déléguée à un autre acteur dénommé délégataire ? L'autonomie est-elle une alternative au contrôle : délégation serait ainsi synonyme d'autonomie, et le refus de délégation serait-elle l'unique voie pour conserver ou détenir un certain contrôle ? Y a-t-il au contraire de formes concrètes organisationnelles qui concilient autonomie et contrôle ?

Les dictionnaires de gestion sont peu diserts sur le concept de délégation en tant que tel, auquel ils préfèrent souvent² le terme de décentralisation/déconcentration : il s'agit du "choix" structurel par lequel le pouvoir est partagé entre différentes unités ou personnes au sein d'une organisation. La décentralisation peut-être :

- verticale : le long de la ligne hiérarchique (...)
- horizontale : en dehors de la ligne hiérarchique (...)
- sélective : tous les niveaux sont concernés, mais dans un seul domaine (ex. : marketing)(...)
- globale : un seul niveau est concerné, mais pour tous les domaines (ex. : directeur de divisions)" (Mahé de Boislandelle, 1998, p107).

Retour et Picq (1998) donnent également quelques définitions de la délégation dans la littérature, que nous reproduisons ci-dessous :

DEFINITIONS PROPOSEES PAR D. RETOUR ET T. PICQ

- La délégation est le processus par lequel on confie du travail à un subordonné (Taylor, 1986).
- "Delegation refers to decisions that manager allows subordinate to make on their own" (Heller & Yukl, 1986).
- La délégation consiste à donner à autrui l'autorité nécessaire pour agir à votre place, en lui confiant une mission et en le rendant responsable des résultats qu'il obtiendra :
 - * Mission : le travail dont vous et votre organisation êtes chargés, ce qu'on a pu appeler "des devoirs de la position occupée".
 - * Autorité : le droit de prendre des décisions, d'engager une caution et de donner des ordres.
 - * Responsabilité : l'engagement vis-à-vis de votre supérieur et votre obligation d'accepter des missions et d'exercer l'autorité (Gardner & Davis, 1968).
- "The act of handing off an assignment to a subordinate (...) Delegating actually means giving away something-specifically, task performance authority-to someone else" (Mc Connell, 1995).

L'étude précise des pratiques organisationnelles nécessiterait d'ailleurs qu'on associe à chacun de ces concepts leurs domaines d'application : en effet, la délégation s'entend depuis l'action courante jusqu'à la prise de décision opérationnelle, tactique, stratégique. Le terme de délégation est plus fréquemment utilisé pour les actions et décisions opérationnelles, celui de décentralisation pour les décisions stratégiques et tactiques. On trouve une seconde ligne de partage entre délégation et décentralisation par le fait que la décentralisation désigne un choix structurel alors que la délégation s'applique plutôt à une relation interpersonnelle, entre deux collaborateurs en relation de subordination. La délégation est alors perçue et analysée comme le fruit de pratiques individuelles : ainsi, dans une même unité, un responsable hiérarchique déléguera aisément, alors que son collègue ne déléguera pas du tout.

1.2. Proposition du concept et des outils de délégation concertée

a - Formes de délégation en fonction des niveaux hiérarchiques

La littérature de gestion distingue habituellement trois niveaux de délégation :

² Elie Cohen dans son dictionnaire de gestion (1997) définit le contrôle, mais dans une acception très spécifique : "vérifications visant à détecter ou à prévenir le vol, la fraude ou le gaspillage des ressources" (p80).

- Un premier niveau concerne la décentralisation des pouvoirs au sein de l'entreprise, dans l'esprit du concept de la décentralisation coordonnée proposé par A. Sloan (1963)... Cette délégation a une dominante financière et budgétaire.
- Le deuxième niveau concerne principalement les relations de délégation entre direction et cadres. Les pratiques de management par les objectifs (Drucker, 1974...) sont le plus souvent instrumentées par des entretiens annuels d'activité.
- Enfin, la délégation au niveau du personnel de base s'inspire le plus souvent du courant de l'enrichissement des tâches (Herzberg,) ou des groupes semi-autonomes (Tavistock Institute, 1974 ; Brossard et Simard, 1990).

Certains auteurs s'inspirant de M. Porter, critiquent toutefois les pratiques de délégation observées dans de nombreuses entreprises, en jugeant qu'elles s'appuient de manière trop exclusive sur les objectifs de résultats économiques à court terme (Calori, 1995).

L'objectif de cet article est de montrer que le concept de délégation permet d'établir un lien entre décentralisation des pouvoirs et enrichissement : Il y a un continuum à mettre en œuvre dans les processus de transfert de tâches au long de la ligne hiérarchique, sous peine de goulets d'étranglement. Par exemple, la décentralisation des pouvoirs peut entraîner une surcharge de travail des cadres si ceux-ci ne savent pas enrichir les tâches de leurs subordonnés. La délégation au long de la ligne hiérarchique a pour but d'éviter ce phénomène.

b - Délégation et coûts d'agence

On peut aussi analyser le concept de délégation sous l'angle de la théorie de l'agence, appliquée non pas à la relation entre actionnaire et dirigeant, mais à la relation entre délégant et délégataire. Le délégant correspondrait ainsi au principal, tandis que le délégataire peut être comparé à l'agent³. La délégation entraînerait alors des "coûts d'agence" tels que les suivants si l'on s'inspire de la théorie de Jensen et Meckling⁴ :

- Des coûts de contrôle sous forme de surveillance : dans le cas de la délégation, il y aurait notamment le temps passé par l'encadrement à contrôler l'application des procédures, ainsi que le temps passé par les subordonnés pour renseigner les documents de contrôle.
- Des coûts de contrôle sous forme d'intéressement : il est nécessaire de rétribuer le délégataire afin de l'inciter à sélectionner des choix compatibles avec l'intérêt du délégant.
- Les coûts de caution engagés par l'agent afin de prouver sa bonne foi : dans le cas de la délégation, ce phénomène peut se présenter sous la forme d'un excès de zèle dans l'application des procédures de la part du délégataire.
- Des coûts résiduels, tels que des risques de non qualité dans le cas de la délégation.

Dans cet article, notre objectif est de montrer qu'une méthode appropriée de délégation concertée permet de réduire les coûts d'agence.

c - Délégation et confiance

Le concept de confiance entre acteurs économiques nous apporte un éclairage intéressant. La littérature associe notamment deux facteurs principaux à l'émergence de la confiance (Bidault et Jarillo, 1995) :

- le contrat entre des parties, source de confiance dans la mesure où les parties sont incitées à respecter leurs promesses, faute de quoi les sanctions s'appliqueraient. Dans le même esprit, l'éthique (Arrow, 1974) apporte aux individus des règles de décision et des valeurs : la confiance vient alors lorsque les deux parties partagent peu ou prou les mêmes valeurs.
- Le temps ou l'expérience constitue une seconde source de confiance, comme cela est montré par exemple dans la théorie des jeux : l'expérience permet ainsi à un acteur de vérifier les fondements de sa confiance, selon Granovetter (Bidault et Jarillo, 1995).

La confiance dans la vie des organisations a deux sources, qui constituent deux formes de connaissance mutuelle entre acteurs : la confiance morale et la confiance technique. La confiance intra-organisationnelle, entre acteurs liés par une action de délégation, comporte ces deux facettes. Lorsque seule la confiance technique est assurée (ex. : confiance dans la qualification de la personne) la délégation est rare, par réticence de la part du délégant. Lorsque c'est au contraire la confiance morale qui est présente, elle

³ ROSS SA "The economic theory of agency : the principal's problem". American Economic Review - Vol. 63 n°2 - 1973.

⁴ JENSEN MC and MECKLING WH "Theory of the firm : managerial behavior agency costs and ownership structure". Journal of Financial Economics - Vol. 3 - 1976.

débouche plus vite sur une délégation, mais les conséquences sont parfois néfastes au délégant, en raison des lacunes de compétences techniques.

La délégation que nous étudions comme un acte liant deux acteurs en relation hiérarchique, est une forme particulière de mise en œuvre de l'autorité, au sens de Jameux (1998) : soit l'autorité est imposée, soit elle est acceptée : le passage de l'imposition à l'acceptation étant significatif du statut que l'on peut accorder à la confiance dans le management. L'autorité est personnelle lorsque son détenteur prend des décisions que d'autres exécutent. Elle est déléguée lorsque les décisions sont prises par ceux-là mêmes qui auront à les exécuter. L'autorité est impersonnelle lorsque des règles permettent aux acteurs de connaître les comportements généraux à adopter dans le cadre d'une délégation à caractère bureaucratique.

d - Proposition du concept de la délégation concertée

Nous proposons de définir la délégation concertée comme l'acte de confier à quelqu'un la réalisation d'une opération, en prenant la précaution de s'assurer des moyens dont dispose le délégataire pour la réaliser. La délégation concertée comporte des apports pédagogiques du délégant (par exemple le supérieur hiérarchique). L'association des termes **délégation** et **concertée** vise à insister sur le mouvement dialectique : mouvement "descendant" d'attribution d'une opération de N+1 vers N, mouvement "remontant" de concertation entre N et N+1 (Savall et Zardet, 1995). Ce concept présente plusieurs spécificités par rapport aux concepts de délégation précédemment mentionnés.

- il vise à introduire des pratiques et des raisonnements nuancés et progressifs entre les deux situations extrêmes de contrôle et d'autonomie ;
- il a pour objectif d'associer délégation (transfert de réalisation d'un acte) et travail concerté entre délégant et délégataire, en introduisant le couple [information-décision] : quelles informations sont nécessaires et à quel stade du processus de décision : avant la prise de décision, après ? (information a priori ou a posteriori ?).
- il autorise un double niveau d'application de la délégation : dans la relation interpersonnelle (délégation personnalisée) comme dans le cadre de règles, procédures ou systèmes de gestion formalisés ("délégation fonctionnement") ;
- Il vise à mettre en place un continuum dans les processus de délégation, depuis les actionnaires et le sommet de l'entreprise, jusqu'au personnel de base.

La délégation concertée, telle que nous la définissons, vise à éviter deux types de dysfonctionnements :

- **L'excès de contrôle** : ce phénomène est bien souvent associé à l'organisation taylorienne, qui prône la séparation entre travaux d'exécution et de contrôle, et le travail de conception (Pouget, 1985). Si les théoriciens des organisations insistent beaucoup sur les conséquences de cet excès de contrôle sur le personnel de base, nous observons que cela concerne également les niveaux supérieurs. Ainsi, l'excès de contrôle entraîne de multiples manifestations pour l'encadrement :
 - des glissements de fonction
 - une certaine déqualification
 - une surcharge de travail importante.

L'excès d'autonomie : ce phénomène est le résultat d'une forme de délégation "par expulsion", qui consiste à se décharger brutalement et totalement d'un domaine d'action ou de décision d'un dossier, sur un délégataire généralement mal préparé et peu disponible. La délégation par expulsion correspond souvent à un coup de balancier dans les pratiques managériales d'une entreprise, qui cherche à propulser rapidement une démarche participative. L'excès d'autonomie est une cause de désynchronisation de l'entreprise. Elle peut ainsi créer un sentiment d'angoisse de la part des subordonnés.

Au sein d'une même entreprise on peut souvent observer simultanément des phénomènes d'excès de contrôle et d'excès d'autonomie, comme nous pourrions le constater dans la partie expérimentale de cet article. La mise en œuvre d'un processus de délégation concertée s'appuie, outre un diagnostic préalable, sur une phase de créativité et de formation tant au niveau managérial que sur la dimension technique des niveaux d'actions, et de décisions susceptibles d'être déléguées. Nous combinons ainsi une analyse sur les niveaux technique, politique et culturel du changement (au sens de Tichy, 1983).

e - Instrumentation de la délégation concertée

L'hypothèse formulée est qu'une instrumentation simple du concept de délégation concertée facilite l'amélioration de la cohérence entre autonomie et contrôle. Nous proposons ainsi, à titre d'illustration, deux outils de formalisation utilisés lors de processus de développement de la délégation concertée :

- **l'éventail de délégation concertée** cette représentation schématique (voir figure 1) permet de segmenter en quatre zones la répartition des activités décisionnelles d'une personne, ou d'une fonction par rapport à une autre : de l'autonomie au contrôle, en passant par l'autonomie de décision avec information a posteriori et par la décision après consultation du supérieur hiérarchique. Cet outil permet de formaliser les règles du jeu de la délégation le long d'une même ligne hiérarchique. Ainsi, l'annexe 1 présente deux éventails de délégation concertée dans une entreprise tertiaire :

1) responsable de département (RD) - responsable adjoint (RA)

2) responsable adjoint (RA) - responsable de secteur (RS) un responsable de secteur dirigeant une équipe d'employés administratifs d'une trentaine de personnes.

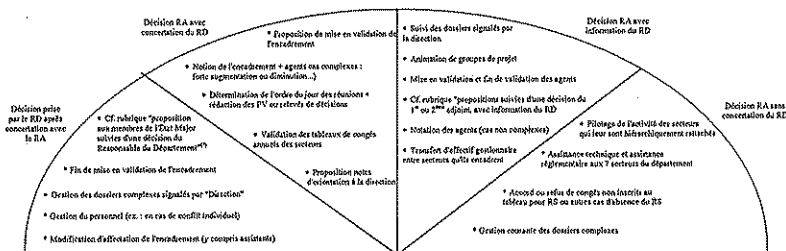
Ces éventails identifient sur leur droite les activités et décisions comportant une autonomie élevée (forte délégation), et sur leur gauche les activités et décisions fortement concertées. Ils permettent de clarifier les domaines d'autonomie et de contrôle.

- **l'élaboration de cahiers des charges de délégation concertée**, permet d'énoncer des règles d'arbitrage, et de préciser les zones d'autonomie.
- **enfin, le plan d'actions prioritaires** (voir notamment les travaux de l'ISEOR) est un troisième exemple de formalisation de la délégation associée aux projets de développement - par opposition au fonctionnement courant-. Le plan d'actions prioritaires est complémentaire de l'éventail de délégation concertée car il identifie les pilotes d'une action dans le cadre de règles de jeu formalisées.

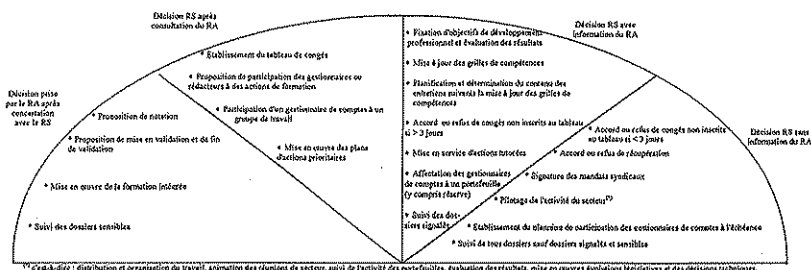
Ces deux derniers outils seront plus particulièrement présentés et illustrés au travers du cas d'expérimentation.

FIGURE 1

DELEGATION CONCERTEE RESPONSABLE DE DEPARTEMENT (RD) - RESPONSABLE ADJOINT(RA)



DELEGATION CONCERTÉE RESPONSABLE ADJOINT (RA) - RESPONSABLES DU SECTEUR (RS)



II - CAS D'EXPERIMENTATION

Nous avons fait les choix méthodologique de nous appuyer sur une recherche expérimentale fondée sur des observations de terrain relatives aux conditions de performance de la délégation concertée. Ce choix est justifié par la complexité des phénomènes en cause. L'objectif de cette recherche est de tester le concept de délégation concertée et les outils qui permettent de la mettre en œuvre. Nous nous appuyerons notamment sur des entretiens semi-directifs réalisés avec différentes catégories d'acteurs : direction, cadres, agents de maîtrise, ouvriers/employés. Ces entretiens ont été centrés sur l'analyse des difficultés majeures d'organisation du travail et de délégation. Le processus réalisé s'est appuyé sur la méthodologie socio-économique (Savall et Zardet, 1979, 1987).

a) Contexte du cas industriel étudié

L'entreprise est située sur le marché international de produits chimiques, servant notamment de produits intermédiaires pour des enduits. Elle dispose de plusieurs unités de production en Europe (Allemagne, France, Italie) et délocalise en Asie du Sud Est une partie de la fabrication des produits de base, compte tenu à la fois de l'importance des marchés asiatiques et des coûts de revient, qui sont deux fois inférieurs à ceux de l'Europe. Dans ce contexte, l'entreprise élabore un plan de restructuration de son pôle européen, en se demandant ce qu'elle doit continuer à y produire et à développer. Cela passe notamment par un recentrage de chaque unité de production sur des produits spécifiques et différenciés afin d'obtenir une plus haute valeur ajoutée. Des fermetures de sites ne sont pas exclues si des progrès significatifs de compétitivité ne sont pas réalisés.

L'un des sites comprend 80 personnes dont environ 60 travaillent en continu. Dans ce site, la recherche de réduction des coûts fixes a amené l'entreprise d'une part à accroître les taux d'utilisation des équipements et d'autre part à réduire le nombre de personnes indirectement productives. Cette dernière action a notamment conduit à organiser les équipes postées en groupes autonomes de production, en supprimant l'ancienne maîtrise postée. Par ailleurs, des définitions de fonction au niveau de l'encadrement de jour ont été conçues pour accroître l'autonomie et la responsabilité de chacun. Par exemple, l'une des personnes est responsable des commandes depuis la réception de la demande du client jusqu'à la livraison. Une autre est entièrement responsable de l'entretien, etc. ... Ces actions correspondent à une volonté de l'entreprise d'adopter une gestion des ressources humaines d'inspiration socio-technique, dont les avantages recherchés sont les suivants :

- prise en charge globale de processus de travail, afin d'éviter le manque d'intérêt et de responsabilisation lié à une trop forte parcellisation des tâches ;
- développement de valeurs liées à la confiance dans les collaborateurs ;
- développement de l'implication du personnel grâce à la négociation d'objectifs lors d'entretiens annuels d'activités.

Toutefois, ce type d'action n'a pas suffi pour rétablir la compétitivité du site. En outre, l'accroissement d'autonomie a entraîné des difficultés de contrôle sur les principaux points suivants :

- **Au niveau des équipes autonomes postées :**

- manque de maîtrise de la qualité, soit par manque de compétences, soit par manque de rigueur,
- manque de productivité de certaines équipes, avec un manque de respect des temps de pause et des horaires de début et fin de poste,
- non-respect de procédures, par exemple en matière de rangement, notamment sur les postes de nuit ou de week-end,
- manque de rigueur dans la remontée d'informations avec notamment des feuilles de marche mal remplies,
- rivalités entre équipes sur les méthodes de travail,
- émergence d'une hiérarchie informelle dans certaines équipes, (mais non reconnue par la direction) et adoptant des comportements de défense de territoire et de féodalité.

- **Au niveau de l'équipe d'encadrement :**

- phénomènes d'autonomisme de la part de certains, l'une des personnes menaçant même son directeur de lui donner sa démission si l'on contrôlait trop son travail, car elle estimait qu'un contrôle accru aurait été une marque de défiance,
- manque de coordination entre les membres de l'encadrement, chacun se sentant responsable de son domaine. Cela se traduisait par exemple par des retards de communication sur des réclamations des clients entre le commercial et la production,
- manque de véritables règles du jeu de fonctionnement en équipe de direction.

L'observation réalisée a révélé par ailleurs que le manque d'équilibre entre autonomie et contrôle entraînait deux principaux effets sur la compétitivité :

- un manque de synchronisation des efforts, préjudiciable notamment à l'introduction de nouveaux produits à plus forte valeur ajoutée,
- un manque d'équité, lié au manque de mesure et d'évaluation des efforts et des résultats. A titre d'exemple, l'un des opérateurs qui travaillait de façon notoire beaucoup plus que les autres n'était pas mieux rétribué que ses collègues et devait en plus subir leurs reproches de "vouloir trop en faire".

Un exemple de dysfonctionnement lié au manque de contrôle est présenté en figure 2. Il porte sur le manque de rigueur pour le nettoyage. Un autre exemple concerne la conséquence financière de tâches négligées par manque de contrôle de la fabrication des échantillons et des transmissions d'information entre commercial et fabrication. L'ensemble de ces dysfonctionnements entraîne des coûts évalués au total à 1,15 millions d'Euros par an, correspondant à l'équivalent de 14 000 Euros par personne et par an et aux deux tiers de la masse salariale.

FIGURE 2 :

**LACUNES DE DELEGATION CONCERTEE ENTRAINANT
UN MANQUE DE RIGUEUR POUR LE NETTOYAGE**

«Le nettoyage des filtres en fin de campagne n'est pas fait à fond, ce qui entraîne des difficultés lors des changements de couleur ou lorsque des produits se mélangent. Il faudrait un registre de nettoyage avec signature ou bien un marquage sur la check-list de feuille de marche».

«Les bouchons de vidange dans les cuves ne sont pas bien lavés. Cela oblige à revérifier à chaque fois avant d'entamer une fabrication».

«Souvent, les pompes sont rangées sales. Cela nécessite de relaver et on perd une heure à chaque fois. Il faudrait systématiser le nettoyage avec un registre, comme pour les échantillons».

« On passe beaucoup de temps en nettoyage. Soit on travaille bien et il n'est pas nécessaire de renettoyer, soit le travail est bâclé et il faut renettoyer. Il faut veiller à ce que ce ne soit pas renforcé avec la nouvelle organisation du temps de travail".

La présentation de ces données a permis de provoquer une prise de conscience de la part de la direction de la nécessité de mieux manager et contrôler les activités, sans revenir sur les principes de responsabilisation et d'implication qui constituaient la base de la GRH de l'entreprise.

La présence d'un célèbre sociologue dans cette entreprise aurait pu permettre d'approfondir la vision sociologique du thème "contrôle et autonomie" dans ce cas d'organisation en voie de balkanisation. Mais notre objectif est de dépasser le niveau d'analyse sociologique pour adopter une approche gestionnaire de GRH, en s'interrogeant sur la contribution de la GRH au rétablissement de la compétitivité de l'entreprise.

b) Mise en œuvre d'outils de délégation concertée dans l'entreprise de chimie.

- Elaboration d'un projet d'organisation selon une démarche participative

Le principal objectif d'un groupe de projet et des groupes de travail faisant participer les différentes catégories de personnel était le suivant : dégager du temps au niveau de l'équipe de l'encadrement pour :

- accroître le temps passé en coordination et contrôle de l'activité. Il s'agissait notamment de permettre à l'un des responsables de production de passer une heure par jour au sein de l'atelier afin de contrôler le respect des règles de rigueur mises en place ;
- accroître le temps passé en tâches de développement de nouveaux produits, destinés à se différencier des activités délocalisées. Il s'agissait par exemple de groupes de travail réunissant des ingénieurs de bureau d'étude et des fabricants afin d'améliorer la qualité de l'industrialisation de produits ;
- consacrer plus de temps pour mettre au point des check-lists de contrôle des processus de production, de façon à donner aux opérateurs les moyens de s'auto-contrôler ;
- passer du temps en réunion d'encadrement afin d'améliorer la coordination entre commercial, production, entretien, et afin de créer une véritable équipe solidaire.

Cette étape de projet a aussi consisté à mettre en place trois principaux dispositifs : un outil de délégation au travers de avec l'analyse des tâches à déléguer, un ensemble de règles de jeu de délégation et un outil de contrôle des actions de développement : le plan d'actions prioritaires.

- Analyse des tâches à déléguer.

Une cartographie des activités et tâches récurrentes a été effectuée, permettant le recensement détaillé des temps passés mensuellement par chaque membre de l'encadrement. Une analyse fine de l'ensemble des 250 opérations identifiées a permis de déterminer les tâches déléguables aux opérateurs et techniciens postés. Dans le cas de l'exemple présenté en figure 3, qui concerne les tâches liées à l'entretien des installations, on s'aperçoit qu'il serait aisé de déléguer aux opérateurs postés des tâches de pilotage de l'entretien courant (60 heures par mois) ainsi que des demandes de travaux (40 heures

par mois). Si la moitié de ces 100 heures est déléguable au moyen d'un minimum de formation, cela représente un allègement de 50 heures de travail par mois à faire prendre en charge par les 60 postés, soit en moyenne moins d'une heure par mois et par personne. Présentée aux opérateurs comme un enrichissement de leur rôle, cette surcharge de travail a été assimilable de façon presque insensible compte tenu de la possibilité de réaliser des tâches en temps masqué, tout en surveillant les synoptiques de pilotage des installations. En revanche, le temps gagné par l'encadrement grâce à la délégation auprès de l'ensemble des subordonnés a permis un gain important : - gagner 50 heures sur un mois correspond en effet à plus de 6 jours par mois que l'encadrement peut libérer pour prendre en charge des tâches de développement (l'effet de levier est de 6 à 7 fois). On a pu mesurer par exemple que la prise en charge par l'encadrement d'un "groupe d'action qualité" représentant au total 120 heures de travail a permis de fiabiliser un produit, ce qui s'est traduit par une réduction des coûts de dysfonctionnements de 60 000 Euros par an. Cela correspondait par conséquent à une **création de valeur ajoutée** près de 500 Euros par personne et par heure dès la première année, avec reconduction des performances sur les années futures. Tenir ce type de raisonnement étayé par des faits permet de faire comprendre qu'une politique de GRH appropriée ne doit pas consister à réduire les salaires pour être compétitif par rapport aux chinois payés environ 1 Euro par heure. En effet, quand l'entreprise crée de la valeur à 500 Euros par heure et par personne, elle peut à la fois mieux payer son personnel, réduire ses prix, investir, et encourager la fidélité des actionnaires.

FIGURE 3

**CARTOGRAPHIE DES OPERATIONS RECURRENTES DANS L'ENTREPRISE DE CHIMIE
EXEMPLE DES OPERATIONS DE GESTION DE LA MAINTENANCE**

OPERATIONS DE GESTION ET PILOTAGE DE LA MAINTENANCE	Temps nécessaires				
	A 5 h	B 6 h	C 9 h	D 173 h	E 103 h
TOTAL MENSUEL					
Avis sur la maintenance courante	1				
Inspections planifiées (ordre et propreté)		1			
Point sur l'entretien à la réunion du matin		5			
Travaux neufs gérés par l'entretien	1			6	
Préventif, plan d'actions	1			10	20
Enregistrement				2	
Interface avec l'entretien (mise à disposition)	1			20	20
Tournée quotidienne des installations pour recenser les besoins				10	20
Pilotage de l'entretien courant (type A)				20	40
Pilotage du gros entretien (type B)				3	
Pilotage des améliorations (type C)				2	
Gestion des entreprises extérieures				14	
Préparation pour démontage				2	
Vérification en fin des travaux				5	
Surveillance des travaux				8	
Surveillance des appareils de manutention				2	
Entretien courant des dispositifs de sécurité				1	
Gestion du budget d'entretien	1			8	
Demande de travaux			2	40	
Vérification adoucisseur d'eau				4	
Vérification périodique des appareils de mesure				1	
Cahier des charges pour travaux				2	
Bons au feu				8	
Clôture de travaux				2	
Elaboration des procédures (calcaires, analyseurs)				1	
Suivi des révisions de soupapes				1	
Interface avec l'informatique et les lampistes				1	
Divers (réunions, astreintes, photos de grosses interventions)				PM	
Gestion des fiches d'anomalies			7		3

- Cahier des charges de la délégation concertée.

Plusieurs séances de groupes de travail animées par l'encadrement de l'entreprise ont permis de définir et négocier les règles du jeu relatives à la délégation. Cela était particulièrement nécessaire compte tenu du haut degré d'autonomie que permettait l'organisation des équipes autonomes de production. A titre d'exemple, on peut citer certaines règles mises (ou remises) en vigueur après concertation :

- en cas d'absence d'opérateurs le week-end, les opérateurs de l'équipe sortante doivent rester deux heures supplémentaires pour mettre certains appareils en repli ;
- c'est à l'opérateur qui est au traitement de coordonner les activités, même s'il n'a pas le titre de technicien ;
- mise en place de règles de rotation des postes au sein de l'équipe autonome avec audit périodique par l'équipe de direction ;
- règles précises de passage des consignes en fin de poste (rigueur dans la tenue du cahier, les feuilles de marche et des pointages) ;
- règles de rigueur dans les horaires de début et fin de poste ("être en bleu de travail cinq minutes avant le poste").

Ces règles constituent des "conventions" sans lesquelles l'autonomie confiée à chacun peut entraîner des déperditions d'efficacité économique et des dysfonctionnements. Le même type de règles a été adopté au niveau de l'équipe de direction et d'encadrement sur les principaux points suivants :

- rigueur dans les horaires et le déroulement des réunions ;
- règles de coordination entre production et commercial ;
- règles de répartition des contrôles à réaliser quant au fonctionnement des équipes autonomes ;
- règles de reporting sur la base d'indicateurs de tableaux de bord sur la productivité, les rendements, les manques à produire, la qualité, la sécurité, etc. ...

Il faut signaler que le plus important n'a pas été l'écriture des règles, mais le processus de négociation ayant permis de bâtir un consensus minimal sur les règles de fonctionnement. Les groupes de projet ont permis de confronter et de rapprocher des points de vue et d'expliquer, par exemple, les raisons de l'importance du rangement ou du démarrage d'une nouvelle production, même en fin de poste. La définition de ces règles de comportements a été assortie de certaines modifications du système de rémunération :

- réactualisation des règles relatives aux primes collectives de productivité globale,
- clarification des exigences pour la promotion des opérateurs et techniciens.

- Pilotage et contrôle de délégation des tâches de développement au travers du plan d'actions prioritaires.

L'équipe de direction et d'encadrement s'est réunie à plusieurs reprises pour préparer le plan d'actions prioritaires, consistant à planifier l'ensemble des actions de développement à prendre en charge sur l'année. Ce travail a permis un **renforcement simultané de l'autonomie et du contrôle** pour les raisons suivantes :

- les membres de l'encadrement ont pu proposer des idées pour améliorer la mise en œuvre de la stratégie et les actions de prévention des dysfonctionnements ;
- le recensement et la planification des actions de développement a servi à arbitrer entre les actions envisagées, en fonction de critères de répartition de la charge de travail et en cohérence avec le plan stratégique ;
- la synchronisation des actions a été améliorée ;
- enfin, le plan d'actions prioritaires est devenu un outil de contrôle de l'avancement des réalisations. Un point était fait chaque mois pour examiner les dérives éventuelles, soit pour l'efficacité des actions (atteinte des objectifs) soit le contrôle de l'efficacité (notamment en fonction du temps passé et des moyens dépensés pour mettre en œuvre les actions de développement).

Un extrait de cet outil est présenté en figure n°4. Il concerne les actions relatives à l'amélioration de la gestion de la commande et des stocks dans le but de fiabiliser et raccourcir les délais de livraison, ce qui correspond à un objectif stratégique important pour l'entreprise : les clients européens peuvent être disposés à payer plus cher certains produits s'ils ont une qualité de service irréprochable en termes de "juste à temps des livraisons" et de réactivité face aux demandes de nouvelles spécifications.

FIGURE N°4

EXEMPLE D'OUTIL DE PILOTAGE ET DE CONTROLE DES ACTIONS DE DEVELOPPEMENT. LE PLAN D'ACTIONS PRIORITAIRES

THEME	ECHEANCE	RESPONSABILITE	COMMENTAIRES	POINTAGE
GESTION DES COMMANDES				
- coordination avec le groupe de travail sur les stocks	Mars	A	Participation aux réunions + gestion des stocks	■
- Définition de stocks de recouvrement pour les gros produits	Mars	A, B, et T	Fait	■
- Réunion hebdomadaire pour faire le point sur les matières premières et emballages	Mars	B et T	Fait Cf. Réunion planning de fabrication	■
- Tester et améliorer l'utilisation du logiciel	Novembre	TR	Indiquer au préalable : taille des lots, et les délais de mise à disposition.	
- Suppléments d'informations sur la productivité et les rendements	Décembre	TR	A réaliser après le test	
- Calculer les besoins entemps en même temps que la programmation	Décembre	T	A réaliser après le test	
- Formation sur nouveau logiciel	Décembre	A, B et T	Formation de rappel	

c - Evaluation des résultats.

Dix-huit mois après la mise en place du projet et des outils de délégation concertée, l'évaluation des résultats a permis de recenser les principaux effets positifs et les limites :

- **Effets positifs** : le nouveau mode de fonctionnement a permis de renforcer l'équité et la coopération au sein des équipes, sans nuire à l'autonomie. L'indice de productivité globale a progressé de 20 %, correspondant à un accroissement de performance économique de un million d'Euros par an. Au niveau de la qualité, il y a eu une baisse significative des réclamations des clients et l'audit de renouvellement ISO 9001 n'a pas relevé de lacune. Des clients japonais qui ont visité l'entreprise ont même félicité l'encadrement et les opérateurs pour la propreté et le rangement. Enfin, des progrès ont été enregistrés en termes de sécurité : 16 mois sans accident, contre une moyenne de 2 accidents par an au préalable.
- **Limites** : bien qu'ayant sauvegardé l'activité et l'emploi, il reste des progrès à accomplir en termes de performances économiques pour permettre d'atteindre le niveau de rentabilité exigé et de marge dans un contexte de baisse des prix sur les marchés mondiaux. Le fonctionnement des règles de délégation concertée a connu également des limites en raison de désaccords entre certains membre de l'encadrement, ce qui a entraîné le départ et le remplacement d'un des responsables de fabrication. On pouvait également observer qu'une nouvelle étape de progrès était nécessaire au niveau du conditionnement des produits, source de retards.

CONCLUSION

L'expérimentation d'outils de délégation concertée nécessite une validation des enseignements retirés sur la base d'un plus grand nombre de cas. Cela nous permet toutefois de préciser, l'hypothèse formulée en introduction : il est nécessaire de mettre en place des outils d'arbitrage entre autonomie et contrôle si l'on souhaite améliorer la performance économique d'entreprises soumises à un accroissement des exigences de leur environnement et de la complexité des informations à traiter. Les limites révélées par cette expérimentation mettent également en évidence la nécessité de compléter les outils de délégation concertée par un dispositif de négociation des objectifs et des contreparties.

REFERENCES

- Allouche, J., et Ammann, B., "La confiance : une explication des performances des entreprises familiales", in *Revue Sciences de Gestion*, Tome 32 n°8,9, 1998.
- Amadiou, J. et Cadin, L., *Contenu et organisation qualifiante*. Economica, 1996.
- Argyris, C., "Empowerment : the employer's new clothes", *HBR*, 73 (3), 1998,p98-105.
- Arrow, K.J., *Les limites de l'organisation*, Paris, Puf (Tradition Française), 1976.
- Baudura, A., *Self-efficacy : the exercise of control*, New-York : Freeman, 1997.
- Bidault, F. et Jarillo, J.C., "La confiance dans les transactions économiques", in *Confiance, Entreprise et Société* (sous la direction Bidault et Alie) édition Eska, 1995.
- Brossard, M. et Simard, M., *Groupes semi-autonomes de travail et dynamique du pouvoir ouvrier - Presses de l'Université du Québec Québec, Canada*, 1990.
- Burke, W., "Leadership as empowering other". In S. Srivaster (Ed.) *Executive Power*, San Francisco : Jossey Bass, 1986,p51-77.
- Burns, T. et Stalker, G.M., "The management of innovation" *Tavistock*, 1966.
- Calori, R., "Confiance et décentralisation", in *Confiance, Entreprise et Société* (Sous la direction Bidault Alie), édition Eska, 1995.
- Campbell, C.R., et Martinko, M.J. "An integrative attributional perspective of empowerment and learned helplessness : a multimethod field study", *Journal of management*, 1988, 24: 173-200.
- Conger, J., et Danungo, R., "The empowerment process : integrating theory and practice", *Academy of Management Review*, 1998, 13 : 471-482.
- Coriat, B., *Penser à l'envers*, Edition Christian Bourgeois, 1991.
- Drucker, P., *Management : tasks, responsibilities, practices*, Heinemann, 1974.
- Eisenhardt, K.M., Kawawjy, J.L., et Bourgeois, J.L., "How management teams can have a good fight", *Harvard Business Review*, Volume 75, n°4, 1997.
- Fisher, K., *Leading self-directed work teams : a guide to developing new team leadership skills*, New York / Mac Graw Hill, 1993.
- Hardy, C., et Leiba-O'Sullivan,S., "The power behind empowerment : implications for research and practice", *Human Relations*, 51 : 451-483, 1998.
- Igalens, J., "Perception par les DRH des liaisons entre quelques pratiques de gestion de la qualité et des indicateurs" *Revue Sciences de Gestion*, Tome 32, n°8,9, 1998.
- Jameux, C., "Pouvoir et Confiance : retour sur la nature et le rôle de l'autorité dans le fonctionnement des organisations", in *Revue Sciences de Gestion*, Tome 32 n° 8-9, 1998.
- Hitt, M., Deats, and Demarie, "Navigating in the new competitive landscape", in *Academy of management executive*, Vol. 12 n°4, 1998.
- Louart, P., *L'apparente révolution des formes organisationnelles*, RFG - Janvier 1996.
- Lawler, E.E., III, Mohrman, S.A., et Ledford, G.E., *Creating high performance organizations : Practicesand results of employee involvement and total quality management in fortune 1000 companies*. San Francisco : Jossey-Bass, 1995.
- Mahé de Boislandelle, in *Dictionnaire de gestion*, Economica, 1998 voir également *Gestion des ressources humaines dans les PME*, Economica, 1998.
- Manz, C.C., "Beyond self-managing work teams" in R.W. Woodman et W.A. Pasmore (Ed.) *Research in organizational change and development*, Vol. 4 : 273-299. Greenwich, CT : Jal Press.
- Ortsman, O., *Quel travail pour demain ?*, Dunod/Entreprise, 1994.
- Peretti, J.M., *Ressources Humaines*, Vuibert, 1994
- Pouget, M., *La liaison entre organisation du travail et gestion du personnel : actualité de Taylor*, Thèse d'Etat, Université de Toulouse 1, 1985.
- Picq, T. et Retour, D., *Délégation : proposition d'une grille d'analyse*, colloque AGRH, 1998.
- Rojot, J. *Negotiation from theory to practice*, London, Macmillan, 1990.
- Savall, H. et Zardet, V., "Management socio-économique de l'entreprise : ou comment régénérer confiance et performances" in *Confiance, Entreprise et Société* (sous la direction Bidault et Alie), édition Eska, 1995.
- Savall, H. et Zardet, V., *Ingénierie stratégique du roseau*, Edition Economica, 1995.
- Sloan, A., *My years with G.M.*, Doubleday, 1963.
- Susman, G.I., *Autonomy at work : a sociotechnical analyses of participative management*. New York : Praeger, 1976
- Thevenet, M., *Impliquer les personnes dans l'entreprise*, Liaison, 1992.
- Trepo, G., et Dumon, J.P., "La confiance est-elle gérable" in *Revue Sciences de Gestion*, Tome 32, n°8,9, 1998.
- Womack, J.P., Jones, D. T., et Ross, D., *The machine that changed the world*, Old Tappan, N.J., Macmillan, 1990.
- Zarifian, "Compétences et organisations qualifiantes en milieu industriel", *l'Harmatan*, 1995.