



Association des Professionnels en Sociologie de l'Entreprise

“Où va la normalisation des organisations ?

Journée d'étude de l'APSE

Le 23 septembre 2009

Sciences Po, 27 rue Saint-Guillaume, Paris

Association des Professionnels en Sociologie de l'Entreprise

www.sociologie-professionnels.com

Octobre 2008



Refuser l'étouffement par les normes. L'expérience d'une PMI

Jean Paul Kovalevsky

Directeur Industriel
Directeur des Etudes à l'Ecole de
Droit et Management de Paris
(Université Paris II Panthéon Assas)

Résumé : L'entreprise est spécialisée dans la production et la vente de matériaux techniques. Malgré sa taille modeste, 600 employés répartis en 18 filiales, elle est soumise à toutes les normes et règles financières, légales, normatives, technologiques qui régissent les plus grandes sociétés. Ses marchés principaux ont eu ces dernières années des évolutions très fortes et imprévues. Des nouveaux concurrents sont apparus dans les pays émergents et accéléré la course à l'amélioration de la qualité des produits et services proposés. Plutôt que de nier ces instabilités croissantes, l'entreprise a cherché à minimiser leurs effets en modifiant profondément son mode de pilotage des activités. Plusieurs outils nouveaux ont été mis en place pour redonner à la procédure budgétaire et au contrôle de gestion un rôle d'outil opérationnel pour l'encadrement.

Les entreprises voient depuis une trentaine d'années exploser le nombre de normes et de règlements auxquels elles doivent se conformer. Nombre de ces normes répondent à un besoin de protection contre des risques que nos sociétés contemporaines occidentales n'acceptent plus de prendre. D'autres sont issus de besoin de standardisations techniques qui permette d'assurer une meilleure fluidité des échanges. Toutes affichent la volonté d'obliger les entreprises à améliorer la qualité et la sûreté de leurs produits et de leur fonctionnement

La réussite de certaines normes a accéléré le mouvement. Ainsi, le formalisme des normes type ISO 9000 a permis à de nombreuses entreprises de rattraper le retard en matière de qualité des produits et services qu'elles avaient pris par rapport au Japon dans les années 1980. La certification ISO est même devenue une protection envers les entreprises américaines qui n'avaient pas la même pression sur leur marché d'origine. Ce succès a développé l'idée qu'une norme était toujours un facteur de progrès... L'avalanche des normes dans tous les domaines n'est pas prête de s'arrêter.

Pourtant, les employés ne partagent pas ce sentiment. Ils sont de plus en plus souvent mal à l'aise face à ce déferlement. Leur travail est entouré de règles et de codes toujours plus nombreux. Leurs tâches sont décrites dans des procédures, les critères de qualité sont explicites, les compétences mises en œuvre sont répertoriées et contrôlées. Mais l'objet même de leur labeur est devenu plus obscur : on ne fabrique plus un produit, on assure la conformité aux exigences les plus variées. Les contraintes qu'elles apportent réduisent les moyens d'action alors même que le niveau de régularité requis demanderait au contraire des ressources nouvelles. L'opérateur, le technicien, le cadre développent la sensation



d'impuissance devant les événements, l'impression d'être coincé entre le monde réel des incidents quotidiens et l'abstraction des normes, entre le monde qu'ils vivent et le monde qu'exigent la Direction et les organismes de contrôle.

Comment lutter contre ce sentiment d'impuissance voire d'absurdité ? Il n'y a certainement pas de réponse universelle. Cet article présente la démarche volontaire et collective qu'a construite une entreprise industrielle pour réduire l'impression d'étouffement de nombre de ses collaborateurs.

L'entreprise REIGE est un groupe international de taille modeste. Ses produits ont une bonne réputation dans le monde entier. Sa production est assurée dans plusieurs pays et vendue à des clients industriels. Comme le reste de l'industrie, elle a subi l'explosion des normes, règles, contraintes diverses de ces vingt dernières années :

Les législateurs ont dans tous les pays renforcé les exigences en matière de sûreté des produits et des transports, de sécurité des employés, de réduction des déchets de toutes sortes.

Le niveau d'exigences du marché en matière de régularité des produits et services a conduit à de nombreux progrès techniques. Toutefois, l'entreprise est devenue plus sensible à des incidents qui seraient restés inaperçus quelques années plus tôt.

La structure financière de ses capitaux est devenue plus complexe. Les actionnaires ont endetté l'entreprise pour améliorer la rentabilité de leurs capitaux. Pour obtenir des taux d'intérêts les plus bas, ils ont donné de nombreuses garanties sur l'activité, les coûts d'exploitation, les investissements et les résultats mensuels de REIGE. Chacune de ces garanties contraint l'entreprise à suivre et maîtriser des éléments autrefois laissés dans l'ombre.

L'entreprise REIGE sait gérer l'arrivée d'une nouvelle exigence par les outils classiques de gestion de projet. La mise en œuvre des solutions trouvées n'est pas forcément compliquée : c'est un document à envoyer à telle administration, un relevé historique à faire signer par l'opérateur, une étiquette supplémentaire pour les exportations dans tel pays, une autorisation formelle pour telle opération, une formation à organiser tous les ans, une réunion régulière à organiser entre des équipes, une surveillance régulière de ratio financier auparavant ignoré... Certaines de ces obligations nouvelles facilitent la vie des collaborateurs. D'autres deviennent des tâches supplémentaires, sans rapport avec la conception que les équipes avaient de leur production.

Les effets de l'accumulation de ces contraintes ne sont pas visibles aisément. C'est en consacrant plus de temps à l'observation fine de l'exploitation quotidienne que la Direction de REIGE a débuté sa démarche. Elle a d'abord cherché des solutions spécifiques à chaque situation pour découvrir progressivement que les effets cumulés de ces contraintes nouvelles rendaient inefficace voire contre-productif son mode de management. L'entreprise REIGE ne pouvait survivre à l'avalanche des normes sans transformer en profondeur son fonctionnement.

Les normes et contraintes financières

Comme bien d'autres, l'entreprise REIGE a changé de structure financière. Les nouveaux actionnaires optimisent la rentabilité de leurs capitaux en utilisant les possibilités offertes par les marchés financiers. Pour REIGE, ces outils nouveaux reposent sur l'utilisation des



résultats comptables à une fréquence bien plus élevée qu'auparavant. L'informatique permet de répondre à cette demande. Les services comptables savent construire chaque mois des bilans presque aussi complets que les anciens bilans annuels.

Plus compliquée est la réponse à l'exigence de fournir des prévisions mensuelles. En effet, les activités de REIGE ont des cycles longs. Une matière première commandée un jour arrivera deux mois plus tard, sera utilisée les deux mois suivants. Selon les pays, un client paye les produits qu'il a demandés 2 à 5 mois plus tard. Un projet d'investissement dure plus d'un an...

Pourtant, ces prévisions sont devenues une contrainte absolue. La Direction Financière doit trouver chaque mois des solutions pour montrer des résultats et ratios conformes aux promesses. Dans un premier temps, elle a bloqué ici un paiement, là payé en avance un acompte. Elle a refusé de signer une commande importante ici et laissé passer celles de l'autre filiale située dans un pays voisin. Elle a retardé la mise en conformité d'un équipement ici et bloqué une promesse faite à un client là...

Ces décisions ont permis à REIGE de maintenir des relations confiantes et sereines avec ses actionnaires et ses banquiers. Elles ont obligé les services opérationnels à des pirouettes contraires aux bonnes pratiques de leur métier. Demander à un client de payer un mois plus tard que prévu alors même que le délai de paiement avait été un point difficile lors de la négociation du contrat, retarder l'arrivée d'un équipement critique dans un projet d'investissement pour respecter le niveau mondial des dettes fournisseurs... Les services opérationnels ont vu se multiplier ces contradictions entre leurs bonnes pratiques commerciales ou techniques et les obligations financières. Des rumeurs sur l'absurdité du système sont apparues, semant le doute et le trouble sur la pérennité de REIGE...

La Direction de REIGE a cherché à inverser la problématique. Elle a largement diffusé le contrat qui liait l'entreprise avec ses actionnaires et banquiers, pointant les différents paramètres comptables qui permettaient de construire les ratios qui devaient être maîtrisés. La compréhension fine de ces mécanismes financiers a permis aux structures locales d'inventer des solutions, de construire des marges de manœuvre nouvelles, de répondre sur le champ aux demandes de la Direction Financière sans prendre de risques sur l'exploitation.

Ainsi les acheteurs ont appris à négocier des clauses de paiement variables pour ajuster la trésorerie au dernier moment. Les vendeurs ont commencé à utiliser les écarts entre les jours précis des arrêtés mensuels des clients pour décaler des recettes pour REIGE sans perturber les comptes des clients. Les usines ont su décaler les entrées ou sorties de camions. Les directeurs d'établissement ont joué sur les avancements des projets d'investissements pour respecter à la fois les lois et les clients...

Les normes légales et administratives

Nos sociétés occidentales n'acceptent plus les nuisances qu'a pu apporter l'industrie aux siècles derniers. Les rejets dans l'air et dans l'eau, les déchets doivent toujours être plus réduits. Les transports doivent être sécurisés. Les produits doivent être plus stériles, moins nocifs, mieux analysés et étiquetés, mieux répertoriés. La dégradation objective du climat mondial impose des réactions vigoureuses et rapides... La mise sous contrainte de toutes les activités économiques s'accélère.



Pour une petite entreprise comme REIGE, il est vraiment compliqué d'assurer une veille réglementaire dans tous les pays sur tous les sujets qui pourraient être normalisés. Chaque année, les entreprises industrielles reçoivent des centaines de pages de documents, lois, normes, règlements, directives, recommandations... Inévitablement, l'entreprise REIGE laisse passer des obligations. Leur découverte tardive, plus souvent signalée par un client que par l'organisme de contrôle, ajoute l'urgence à la difficulté de la correction.

Une enquête un peu plus fine va permettre à la Direction de comprendre la situation : dans cette montagne de documents, quels articles touchent une de ses activités? Quel temps son meilleur expert du domaine doit-il consacrer à la lecture et à la compréhension des enjeux techniques de centaines de documents indigestes, écrits dans toutes les langues? Comment juger de l'importance relative de chacune de toutes ces nouveautés?

La reconnaissance de cette situation permet à la Direction de retirer à l'expert la responsabilité du niveau de risques pris. Elle ouvre le débat sur le niveau de risque acceptable selon les domaines d'application ou les autorités émettrices de ces documents. Le sentiment d'impuissance de l'expert disparaît au profit d'une participation active au management des risques. La Société REIGE aura encore des non-conformités, mais elle sait expliquer sa politique et les motifs de ses choix au client ou à l'Administration qui les découvrira.

Les normes internationales type ISO 9000

Issues de l'industrie mécanique, ces normes se sont développées fortement à la fin des années 1980. Elles ont conduit l'ensemble des entreprises européennes, grandes et petites, à observer leur fonctionnement et à réduire l'écart entre les organigrammes officiels et le fonctionnement réel. Elles ont imposé l'idée de charte de la direction dans laquelle sont décrits les principaux objectifs annuels. Elles ont forcé l'introduction d'audits externes chargés de contrôler l'adéquation des écrits et des pratiques. L'attention à la qualité des produits et services fournis par l'entreprise a partout progressé. Indéniablement, ces normes ont eu des effets très positifs pour l'économie européenne qu'il convient de ne pas perdre.

Vingt années plus tard, l'entreprise REIGE a intégré dans son fonctionnement ces progrès. Les normes ont tenté d'évoluer avec la notion de processus. Toutefois, elles butent sur ce qui a fait leur succès : un même document de référence, un vocabulaire unique, une même organisation des audits... pour toutes les entreprises, de tout secteur d'activité, de toutes tailles.

La partie du formalisme imposé dont REIGE n'a pas trouvé l'utilité subsiste pour les besoins de l'audit de certification. L'encadrement et de nombreux techniciens bachotaient ainsi une fois par an, reconstituent les documents obligatoires, consacrent du temps à ces tâches qu'ils savent inutiles. La Direction a longtemps ignoré l'effet destructeur de ces mascarades annuelles. Elle en a largement levé l'absurdité quand elle a vérifié l'intérêt de ces certifications et pu dire : « Nous continuons parce que nous n'avons pas le choix. Nous sommes convaincus que le retrait du certificat nous ferait perdre des clients ».

Cette reconnaissance de l'objectif réel a permis d'ouvrir un nouveau champ de solutions. La Société REIGE a écrit une procédure expliquant pourquoi les documents inutiles ne sont plus faits. Elle prend sciemment le risque de non-conformités formelles dont elle sait qu'elles n'ont pas d'effet sur les clients.



Elle fonde son argumentaire sur son activité, sur les comparaisons des méthodes des organismes certificateurs entre pays. En Grande Bretagne, l'auditeur se persuade que l'entreprise donne satisfaction et confiance à son client, c'est-à-dire comment elle atteint les objectifs de la norme. Puis il fait des remarques sur les points de faiblesse en cherchant alors les preuves de ses impressions dans les documents. De manière similaire, les organismes chinois, japonais, brésilien ont chacun leurs méthodes, mais tous donnent un certificat qui a la même valeur auprès des clients. Le caractère privé de ces organismes rend possible la certification d'un établissement en France par un organisme Britannique, donc le choix de la méthode la plus adaptée à la culture de l'entreprise.

Les normes professionnelles et techniques

La mise sur le marché d'un produit n'est possible que s'il respecte l'ensemble des critères techniques que propose l'ensemble de la profession. L'évolution des trente dernières années a partout conduit à des exigences de plus en plus fortes en matière de coût et de régularité. Les outils comme le 6 Sigma sont presque aussi diffusés que les normes ISO 9000. Le consommateur a intégré ses progrès : il n'accepte pas que sa voiture tombe en panne avant 100 000 kilomètres ni que la peinture de sa chambre blanchisse. Il fait jouer la concurrence autant qu'il le peut pour payer moins cher un produit meilleur.

Les normes professionnelles et techniques ont tendance à suivre le marché plutôt qu'à le devancer. Dans la course à l'efficacité et à la régularité, ces normes montrent plutôt le minimum requis pour avoir droit à y participer. Elles sont une garantie qu'une guerre des prix ne pourra pas se produire avec des concurrents proposant des produits notablement plus faciles à fabriquer. Lorsqu'elle a une taille suffisante dans un segment du marché, l'entreprise REIGE influence l'évolution de ces normes dans un sens qui lui est favorable. Mais le plus souvent, elle n'a que le choix de ne pas être distancé et de respecter les nouveaux minima.

Ces évolutions de normes peuvent être très exigeantes. Au cœur de son métier, elles sont comprises par le personnel qui sait leur caractère incontournable. A ce titre, elles ne créent pas de difficultés particulières de management.

Les objectifs stratégiques de l'entreprise

Pour survivre sur son marché, la société REIGE ne peut rester immobile. La conformité à toutes les normes est le socle sur lequel elle doit trouver des idées pour développer ses activités, ou mieux, devancer les évolutions de ses concurrents. REIGE construit une stratégie, développe des programmes de recherche, de développement, d'amélioration... Autant d'objectifs qui s'ajoutent à toutes les contraintes apportées par les différentes normes et leurs évolutions.

L'ensemble de l'entreprise est concerné par cette course à l'efficacité et à la régularité. Dès qu'un progrès est possible, il faut le mettre sur le marché sous forme de produit, de service, de réduction de prix... Rares sont les entreprises qui vivent sur leurs rentes, qui peuvent échapper à cette course : une entreprise immobile est condamnée. Le personnel est convaincu de cette nécessité d'évoluer et attend de la direction qu'elle fasse les bons choix.

En France, cette étape est aisée. Diriger, n'est-ce pas d'abord définir la stratégie, donner des instructions ? La descente de la stratégie dans les différentes filiales est un exercice plutôt



bien maîtrisé. Par contre le dédain traditionnel pour le terrain fait encore des ravages. Comment ces objectifs s'inscrivent-ils dans la vie quotidienne ? L'absence fréquente de visite, d'inspection de contrôle voire le déni de difficultés imprévues sont souvent le lot des équipes. Les collaborateurs sont alors seuls à choisir parmi la foule des possibles le projet, l'amélioration, la mise en conformité qu'ils réaliseront en premier.

Le temps dédié à l'observation de ce qui se passe sur le terrain permet d'éviter ces dérives. La visite sur place donne à la Direction la capacité à définir les priorités en fonction directe des ressources encore disponibles. En faisant ces choix avec ses collaborateurs, elle a l'occasion de montrer comment elle entend voir décliner sa stratégie. Elle perçoit découvre combien la marche quotidienne peut perturber des équipes théoriquement dédiées aux projets de développement.

La sensibilité aux incidents et la montée de l'urgence

La logique de la course à la survie a conduit la société REIGE à mettre en exploitation le plus tôt possible les améliorations qu'elle maîtrise. Elle utilise tous les équipements, elle limite les stocks amont et aval, elle réduit les contrôles autant que les outils statistiques le permettent, elle se repose sur la fiabilité des transports, des logiciels, des fournisseurs, elle compte sur la disponibilité de toutes les expertises internes et externes... Délibérément, l'entreprise REIGE se met aux frontières de ses propres capacités, gagnant ainsi un an, un trimestre sur ses concurrents.

Cette mise aux limites a une contrepartie coûteuse : elle réduit ses capacités d'absorption des incidents qui autrefois pouvaient être traités sans heurt. Un client pose une réclamation, un logiciel perd ses fichiers, un expert tombe malade, un fournisseur annonce un retard, une sécheresse limite la consommation d'eau, une machine tombe en panne sérieuse... L'absence de stock, de capacité de production, de ressources techniques disponibles amplifie l'incident. Il faut passer en mode d'urgence, arrêter des tâches jugées incontournables la veille, retarder un projet de développement, forcer des cadences estimées maximales juste auparavant...

Le mode de fonctionnement en urgence a toujours existé. Une fois passé la crise, chacun se sent valorisé d'avoir su faire face. Mais la multiplication des crises, des urgences rend ce mode quotidien. L'écart entre le travail prescrit (le mode « normal » et ses outils régulateurs) et le travail réel (l'urgence et ses astuces toujours renouvelées) devient habituel, avec ses conséquences en matière de fatigue, d'usure et de perte de repères.

Que peut faire la Direction ? Dans un premier temps, reconnaître que l'urgence a pris une place importante dans l'emploi du temps de ses collaborateurs, c'est-à-dire introduire ce mode de fonctionnement dans le système qualité, le considérer comme une part du travail « normal ».

En reconnaissant que la mise sous tension de l'entreprise a un coût, la Direction ouvre un nouvel univers. Elle peut analyser cette situation globale comme tout autre projet. Elle apprend alors à combiner les différents paramètres de stocks, capacité, sous-traitances, effectifs, garanties contractuelles... pour s'approcher d'un équilibre économique plus robuste, moins fragile aux à-coups de l'exploitation. Le niveau d'urgence est un résultat, il n'est pas une fatalité.



Un programme annuel complet

Normes et objectifs financiers, normes administratives et légales, normes internationales, normes techniques et professionnelles, objectifs stratégiques, aléas de l'exploitation, rien ne peut disparaître. Ces contraintes sont inhérentes à la survie de l'entreprise. Le caractère contradictoire ou contre-productif de certaines d'entre elles est inévitable lui aussi. Le sentiment d'absurdité monte avec l'absence d'information sur les raisons de ces obligations. Il ajoute au stress provoqué par les aléas celui de l'incompréhension des raisons pour lesquelles ces contradictions ne sont pas levées.

Traditionnellement, l'entreprise REIGE envoyait à ses collaborateurs les objectifs financiers sous forme d'un budget, laissant implicite ses conditions de réalisation. Ce faisant, les collaborateurs comprenaient que seuls les chiffres comptables comptaient pour la Direction, que l'ensemble des autres objectifs de l'entreprise n'avait guère d'importance. Peu importait les non-conformités, les incidents, les difficultés... Camouflages, stocks fantômes, prévisions tronquées sont de fait encouragés. La rupture entre le monde de la Direction et la vie de l'entreprise faite d'accrocs, de pertes et de gains est d'autant plus rapide que le fonctionnement aux limites amplifie toutes les réactions.

La transparence n'est pas si simple à mettre en œuvre. Les questions que se pose chaque collaborateur sont particulières. On ne peut rêver au document universel qui répond à toutes les questions de chacun. La Direction ne peut que faire confiance à son encadrement pour adapter les réponses aux cas particuliers.

La Direction a les compétences et les données nécessaires pour présenter aux directeurs de filiales, d'établissements, de départements fonctionnels la problématique globale des contraintes financières, normatives, commerciales, techniques et la manière dont ils ont été intégrés à la stratégie. Elle peut expliciter ses choix d'allocations de ressources, faire participer son encadrement à l'analyse des risques et des opportunités qui n'ont pas été pris en compte. Dans cette analyse, tous les événements sont bien sûr quantifiés, valorisés, mais leur traitement n'est financier qu'après avoir été analysés dans leur contexte normatif, technique ou commercial.

Le même exercice est possible dans chaque établissement, dans chaque département. Le budget pour les actionnaires prend petit à petit un aspect plus réel. Véritable moyen de communication entre l'encadrement et la direction, il permet des échanges que les non-dits, les obligations implicites ne permettaient pas.

La présentation groupée des contraintes et des programmes d'action permet de construire un ordre de priorité par équipe ou type de ressources. Lorsqu'un incident consomme des heures de travail ou de la trésorerie, le choix du projet arrêté n'est plus un choix par défaut, fait à l'insu de la Direction.

Les conséquences pour l'encadrement

La reconnaissance par la Direction des difficultés rencontrées par l'amoncellement des normes et contraintes oblige à des transformations profondes du fonctionnement de l'entreprise. L'encadrement est amené à recevoir, interroger, comprendre puis expliquer l'environnement économique et stratégique de son département et son intégration dans la stratégie de l'entreprise. Elle suppose une ouverture à des problématiques qui ne sont pas celles de son cœur de métier. Elle repose sur la connaissance de ses équipes et de leur



appréhension de l'activité, du sens qu'elles lui donne, savoir faire qui va bien au-delà des expertises pour lesquelles bien souvent le cadre a été nommé.

La société REIGE n'a pas modifié les comportements de tout son encadrement en un an. La Direction a toutefois pris un soin particulier à ce que les directeurs de filiale ou d'établissement qui ont une responsabilité globale de leurs activités soient bien au fait de ces problèmes stratégiques, des obligations managériales qu'implique une telle démarche.

La Direction a le souci de valider la faisabilité globale de ses plans. Elle a développé des indicateurs l'alertant lorsque la réalité s'éloigne à nouveau du modèle qu'est devenu le budget. Ainsi, le taux de réalisation dans le délai prévu des différents projets montre que les ressources dédiées aux projets n'ont pas été consommées par des incidents issus de l'exploitation.

Conclusion

L'entreprise REIGE ne peut changer le monde dans lequel elle vit. L'avalanche des normes n'est pas prête de s'arrêter. Les sociétés occidentales ne sont pas prêtes à réduire leurs exigences en matière de sécurité au travail, de protection de l'environnement, d'hygiène et de protection des consommateurs. Les investisseurs vont continuer de rechercher la rentabilité de leurs capitaux. La concurrence mondiale ne va pas arrêter la course au progrès technique, à la fiabilité, à la régularité, à la baisse des coûts.

Dans ce monde en mouvement, la société REIGE ne peut se contenter de rester comme elle est aujourd'hui. Elle doit suivre le mouvement, essayer de trouver des voies originales, nouvelles pour survivre.

La Société REIGE a su réduire le stress provoqué par cette multiplicité des contraintes parfois contradictoires. La Direction a ainsi rendu explicite ce qui ne l'était pas. Elle a donné du sens à ce qui n'en avait plus. Elle a mis l'encadrement en position d'acteur de la stratégie, de co-auteur des plans annuels. Elle a développé des outils qui permettent de construire des compromis différents entre les facteurs financiers, humains et techniques de l'entreprise.

L'entreprise REIGE est mieux armée pour construire un futur. Elle continuera à utiliser ses ressources en limite de leurs capacités, mais ces limites auront été un peu repoussées. Ses chances de développement auront augmenté dans une atmosphère moins stressante et moins absurde pour les employés et l'encadrement.