

**Master RH 2ème année**  
**Faculté des Sciences Economiques et de Gestion**

**Université de la .....**  
**Année 2009 - 2010**

## **Etude de cas de l'entreprise**

The image shows the iconic 3M logo in a bold, red, sans-serif font. The '3' is significantly larger than the 'M', and both are rendered in a vibrant red color against a white background.

**XXXXXX**

**YYYY**

**ZZZZ**

**&&&&&**

# Sommaire

1. Introduction
2. Le modèle 3M: politique sociale et éthique
  - A. Les hommes au cœur de la démarche entrepreneuriale
  - B. L'éthique comme fondement de la stratégie d'entreprise
3. L'inflexion de la politique sociale
  - A. Fin de l'exception sociale: effets du marché ou d'un certain aveuglement?
  - B. L'amélioration de la performance individuelle au cœur de la stratégie
4. Conclusion

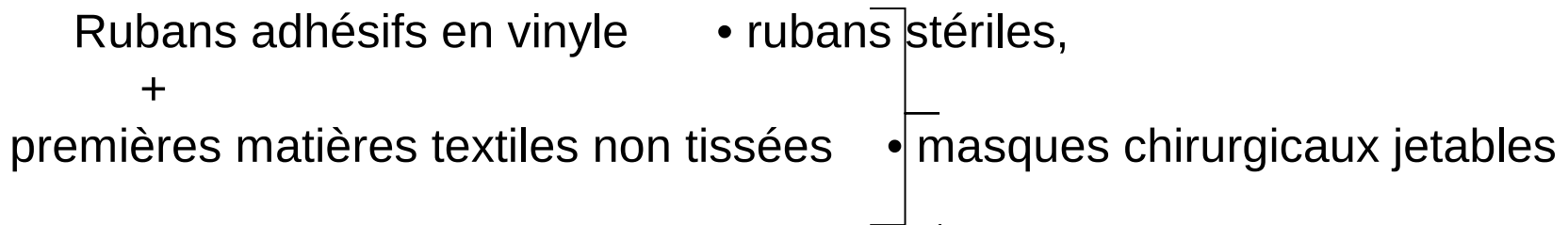
# Introduction

- L'entreprise 3M relève du **secteur privé international**.
- L'entreprise a été fondée en 1902 dans le Minnesota pour fabriquer l'ancêtre du papier de verre.
- 3M est la contraction de « **Minnesota Mining and Manufacturing Company** ».
- Très rapidement, elle s'oriente vers des **projets de produits nouveaux** et trouve ainsi sa **stratégie d'entreprise fondée sur l'innovation** (investissement annuel de plus d'1 milliards \$ en R&D).
- Son slogan: « **The Spirit of Innovation** (*L'esprit d'innover*) »

# Introduction

- 3M est propriétaire d'un **grand nombre de marques** (Scotch-Brite, Nexcare, Post-It... ) séparé en **grands secteurs d'activités** (industrie, santé, grand public et bureaux, transports, sécurité et protection, signalisations et communications...). Elle produit plus de **60 000 produits**, disponibles dans plus de 200 pays. 3M a des **opérations dans plus de 60 pays**.

- La maîtrise technique de 3M se fait de façon **additive** et dans des **secteurs connexes**:



- Autre levier de croissance de 3M: les **cessions et acquisitions** (9 acquisitions en 2006)

# Introduction

- Son modèle de croissance est un **modèle entrepreneurial centré sur l'homme**:
  - Le **management** est basé sur un système **d'encouragement** plutôt que de contrôle (encourager les activités nouvelles).
  - Le système de **planification formelle** et de **budgétisation** n'est mis en place que dans les **années 1980** et joue un rôle secondaire dans la prise de décision par le management.
- La **politique RH** s'exprime au travers une « **politique sociale avantageuse** »:
  - quasi-garantie d'un emploi à vie, une bonne rémunération et une évolution de carrière.
- 3M peut être qualifiée **d'entreprise avant-gardiste** :
  - mise en place d'un programme 3P (prévention de la pollution payée) dans les années 1970 et des 35h en 1999 devançant la législation sociale.

# Introduction

- Mais le **contexte économique** des années 1990 (guerre en Irak et récession économique) associé au cycle vie de l'entreprise conduisent 3M à des remises en cause se traduisant par des plans sociaux.
- Toutefois ca ne suffira pas et 3M fait appel dès 2001 à une personne extérieure pour occuper la **présidence du groupe: James MacNerney**, ancien dirigeant de General Electric, qui va s'appuyer sur une théorie nouvelle: **le Reengineering**.
- En France, C'est Stig Eriksson qui est chargé de la mise en place de cette nouvelle politique stratégique.

# Introduction

- **Problématique:**

Comment une entreprise centrée sur l'innovation avec un investissement massif sur la R&D et une politique sociale avantageuse négocie l'évolution du marché, et notamment la remise en cause de sa position dominante dans les années 1990?

# Sommaire

1. Introduction

2. Le modèle 3M: politique sociale et éthique

A. Les hommes au cœur de la démarche entrepreneuriale

B. L'éthique comme fondement de la stratégie d'entreprise

3. L'inflexion de la politique sociale

A. Fin de l'exception sociale: effets du marché ou d'un certain aveuglement?

B. L'amélioration de la performance individuelle au cœur de la stratégie

4. Conclusion



# Le modèle 3M: politique sociale et éthique

## Les hommes au cœur de la démarche entrepreneuriale

Citation de William Mc Night (3M, 1907-1972) : l'initiative, condition de la croissance

- **Le management de l'innovation**

Encouragement de l'initiative, droit à l'erreur, conditions de travail

*Les conditions de travail des chercheurs*

- **Des outils RH adaptés**

Filière spécifique d'évolution interne / priorité à la mobilité interne (avec un référentiel de compétences croisé) / bonne rémunération (part fixe et variable)

Plan social généreux

- **Organisation du travail**

Formations, débriefing

# Le modèle 3M: politique sociale et éthique


## Les hommes au cœur de la démarche entrepreneuriale

Résultats :

- Turn-over limité (2,5% chez les cadres, 3,5% pour l'ensemble du personnel),  
→ ancienneté moyenne de 14 ans
- Considération des salariés
- Attachement et loyauté à l'entreprise
- Cohérence de la politique sociale, au service de la croissance économique du groupe

# Le modèle 3M: politique sociale et éthique

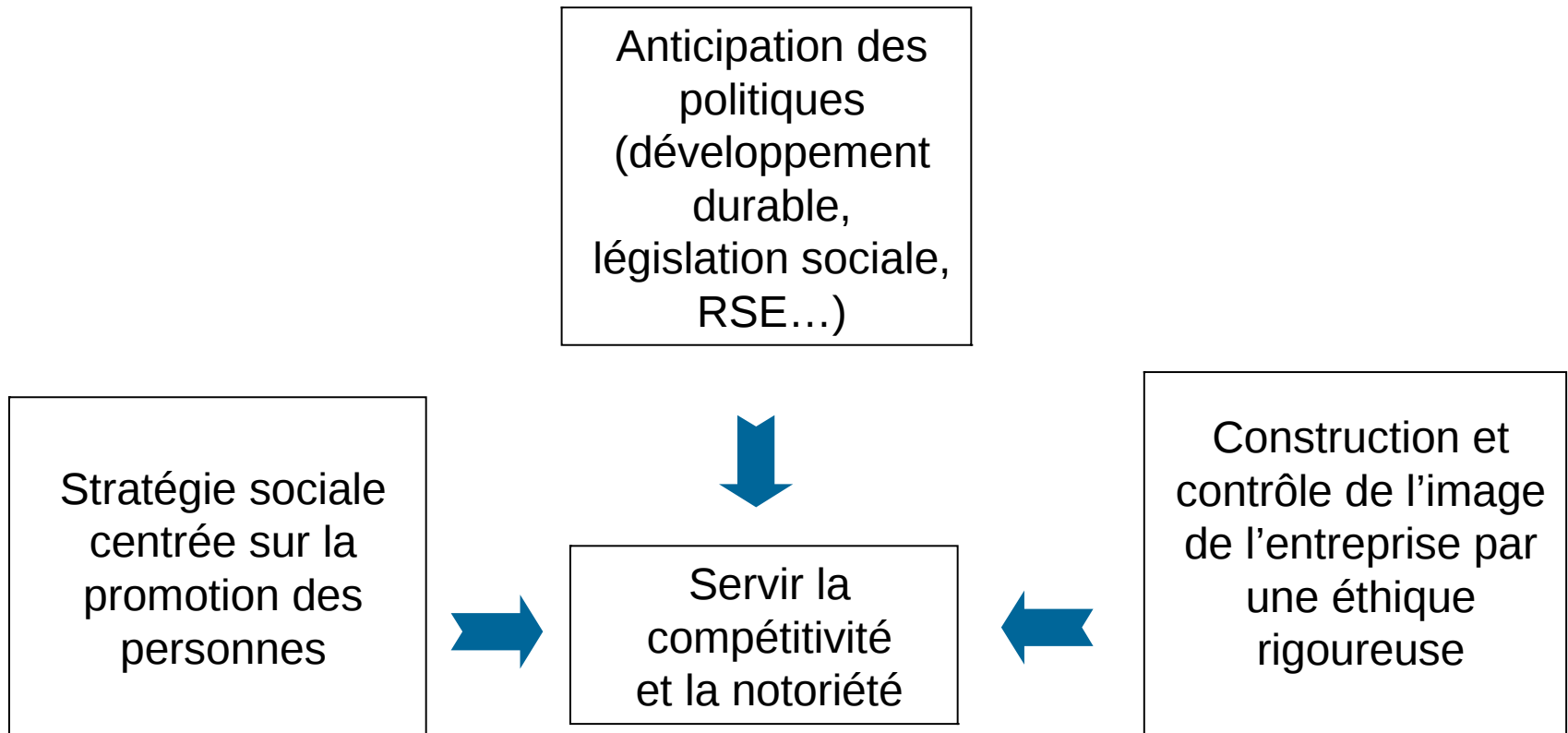
## L'éthique comme fondement de la stratégie d'entreprise

- **Un guide d'éthique professionnelle (Business Conduct Policies) depuis 1998**  
Il contient l'énoncé des valeurs sociales et les principales règles d'éthique professionnelle.
  - **La responsabilité environnementale**  
Une politique pro-active et volontariste.
  - **La responsabilité sociale**  
Des engagements et partenariats variés auprès de la société civile.
-  L'accent mis sur l'éthique et les dimensions environnementale et sociale de la responsabilité d'entreprise contribuent à forger une image irréprochable de l'entreprise, et une grande notoriété.

# Le modèle 3M: politique sociale et éthique

## L'éthique comme fondement de la stratégie d'entreprise

- **Un modèle cohérent et intelligent**



# Le modèle 3M: politique sociale et éthique

## L'éthique comme fondement de la stratégie d'entreprise

- **Conclusion : un modèle cohérent, remis en question depuis les années 90**
  - Resserrement des marchés (crise)
  - Fin de l'exclusivité des brevets
  - Un certain aveuglement dû à sa position dominante
  - Un actionnariat plus exigeant ?
  - Les contraintes se sont accrues et 3M va prendre des changements d'orientation qui vont avoir des incidences sur sa politique sociale.

# Sommaire

1. Introduction
2. Le modèle 3M: politique sociale et éthique
  - A. Les hommes au cœur de la démarche entrepreneuriale
  - B. L'éthique comme fondement de la stratégie d'entreprise
3. L'inflexion de la politique sociale
  - A. Fin de l'exception sociale: effets du marché ou d'un certain aveuglement?
  - B. L'amélioration de la performance individuelle au cœur de la stratégie
4. Conclusion

# L'inflexion de la politique sociale

Fin de l'exception sociale: effets du marché ou d'un certain aveuglement?

- **La rupture avec la politique RH** d'avant se fait sentir lorsqu'en 2001 est nommé un Manager, qui pour la 1ère fois depuis 100 ans ne fait pas partie du sérail 3M !
- Il vient de **General Electric** ! Il s'appelle **James Mc NERNEY** et il restera 5 ans chez 3M avant de rejoindre la direction de Boeing.
- Il emmène dans ses bagages des outils qui vont faire passer 3M d'une société fondée sur les **valeurs sociales et éthiques** à une société basée sur la **culture de la rentabilité**.
- La première des méthodes est ce que l'on appelle aujourd'hui **le reengineering** et la deuxième est la création **d'un référentiel comportemental**.

# L'inflexion de la politique sociale

Fin de l'exception sociale: effets du marché ou d'un certain aveuglement?

- Le reengineering proposé par Michael Hammer (du MIT) et James Champy est une des nouvelles méthodes que s'approprient les entreprises pour :
  - **Améliorer les performances.**
  - **Réduire les coûts.**
  - **Accroître la flexibilité.**
  - **Améliorer la qualité.**
  - **Réduire les délais.**
- Il est donc une **démarche qualité** car il met le client au **centre des préoccupations.**



# L'inflexion de la politique sociale

Fin de l'exception sociale: effets du marché ou d'un certain aveuglement?

- L'approche ***Six sigma***
  - est une **approche globale** de **l'amélioration de la qualité** du produit et des services rendus au client.
  - apporte un **accroissement** de la **rentabilité** à l'entreprise.
- ***Six sigma*** vise
  - à réduire la variabilité et donc à **éliminer les défauts**, les pertes, ou les **problèmes de contrôle** qualité pouvant survenir lors du processus de fabrication, des prestations de services et des autres activités de l'entreprise.
  - à réduire le nombre de défauts afin d'**atteindre l'excellence** (très faible taux de non-conformité)

# L'inflexion de la politique sociale

Fin de l'exception sociale: effets du marché ou d'un certain aveuglement?

- **Les étapes**
  1. Identification et description des processus existants à optimiser
  2. Analyse de ces processus et identification des dysfonctionnements
  3. Recherche de solutions d'optimisation
  4. Formalisation, validation et mise en place des nouveaux processus
- La réingénierie des processus nécessite **l'implication des équipes responsables et des acteurs du processus.**

# L'inflexion de la politique sociale

Fin de l'exception sociale: effets du marché ou d'un certain aveuglement?

- **Les acteurs de la méthode SIX SIGMA**
- Cette méthode concerne **toutes les strates de l'organisation** et s'appuie sur les RH (dont on peut se demander si elles sont volontaires ou pas) pour mener à bien son application:
  - **les « Black Belt »** : Ce sont des cadres sélectionnés qui abandonnent leur poste pendant deux ans pour se consacrer entièrement à la méthode.
  - **les « Green Belt »** : ils consacrent 25% de leur temps à être les ambassadeurs de la méthode auprès du reste du personnel
  - **le « Master Black Belt »** qui coordonne l'ensemble de la démarche

# L'inflexion de la politique sociale

L'amélioration de la performance individuelle au cœur de la stratégie

- **Le nouveau référentiel comportemental.**
- **Le Leadership attitudes** permet d'évaluer chacun suivant 6 critères:
  - tracer la route
  - placer haut la barre
  - dynamiser les autres
  - innover avec ingéniosité
  - vivre les valeurs de 3 M
  - délivrer des résultats
- **Le consensus meeting** : résultat des évaluations des 2 RV de décembre et de février (croisement des infos entre Manager et DRH)

# L'inflexion de la politique sociale

L'amélioration de la performance individuelle au cœur de la stratégie

- **Conclusion :**
  - Des points d'inflexion bien visibles
  - Le fort esprit maison est-il toujours aussi persistant ?
  - L'entreprise où l'on rentrait comme en religion se convertit en une entreprise où l'on cultive la performance économique et la rentabilité. Les salariés ne s'y retrouvent plus !
  - Les méthodes employées semblent quelque peu controversées, car les résultats ne sont pas au RV.
  - Entre les licenciements, les grèves à l'usine 3M santé de Pithiviers, les derniers chiffres montrent que la crise économique a bien collé 3 M.

# Sommaire

1. Introduction
2. Le modèle 3M: politique sociale et éthique
  - A. Les hommes au cœur de la démarche entrepreneuriale
  - B. L'éthique comme fondement de la stratégie d'entreprise
3. L'inflexion de la politique sociale
  - A. Fin de l'exception sociale: effets du marché ou d'un certain aveuglement?
  - B. L'amélioration de la performance individuelle au cœur de la stratégie
4. Conclusion

# Conclusion

## Situation actuelle

- **3M dans le monde:**  
Chiffre d'affaires 2008 : **25,3 milliards de dollars**, dont 64 % réalisés à l'international (hors Etats-Unis).
- Président Directeur Général : **George W. Buckley**
- Chiffre d'affaires en France 2008 : **936 millions d'Euros**
- 3M en France représente 20% du chiffre d'affaires européen
- Président 3M en France : **Bernard Cicut**

# Conclusion

## Situation actuelle

- **En matière d'environnement:**  
Soucieux de l'avenir 3M a établi des **Objectifs pour 2005 – 2010**
- Le **concept de fond 3P** est toujours resté le même :  
En éliminant ou réduisant la pollution à la source, on économise des ressources et de l'argent.  
Ce qui débuta comme un programme en 1975 est devenu une philosophie dans le monde pour tous les employés de 3M.
- Tous les sites du groupe 3M en France bénéficient de la norme environnementale ISO 14001 (série des normes ISO14000 qui concernent le management environnemental).



# Conclusion

## Situation actuelle

- **La constante augmentation des suppressions d'emplois et la délocalisation dans les pays en voie de développement:**



programmes d'économies qualifié d' « agressif »:

annonce de suppression de 1.800 emplois au 4<sup>e</sup> trimestre 2008 principalement dans les pays industrialisés Etats-Unis, Europe de l'Ouest et Japon. (Cette mesure devrait générer un bénéfice de 170 millions de dollars pour 2009).

# Conclusion

## Situation actuelle

- Premier touché :  
le site de production pharmaceutique de Pithiviers avec suppression de 110 emplois sur 235, entraînant l'enfermement du directeur industriel Luc Rousselet dans les locaux de l'usine pendant 24 heures.
- Fermeture du site de production Cuno *Les Attaques*, près de Calais, qui emploie 104 salariés, prévue pour le mois de juin 2010.  
(Annonce du 01 octobre 2009).
- Malgré tout les résultats sont en hausse par rapport aux prévisions de 2008 : **783 millions de dollars** de profits entre avril et juin 2009.

# Conclusion

## Situation actuelle

- Incontestablement, on dirait que la situation actuelle de 3M ne cesse de se dégrader.

Selon Yves Héran, délégué syndical et secrétaire du comité central d'entreprise, « *aujourd'hui l'entreprise n'a qu'un seul souci en tête : satisfaire l'actionnaire.*

*Le bien être du personnel devient un élément accessoire.*

*Nous vivons encore sur nos acquis sociaux, mais pour encore combien de temps ? »*