

A worker wearing a dark cap and safety glasses is using a shovel to dig through a pile of coins. The scene is set against a light background, and the worker's focus is on the task at hand.

ALAIN FERNANDEZ

LA TRANSFORMATION DÉMOCRATIQUE DE L'ENTREPRISE

**Pour en finir avec le mépris, principe
délétère du management d'hier et
d'aujourd'hui**

- On se défonce !***
- On crée la valeur !***
- Et on compte pour du beurre ???***

MIMISMO

LA TRANSFORMATION **DÉMOCRATIQUE** DE L'ENTREPRISE

Nous sommes au XXI^e siècle. Toutes les sociétés humaines évoluées sont fondées sur un **principe démocratique**. Toutes ? Non ! Seules les entreprises persistent à maintenir une stricte dichotomie entre la minorité qui décide et la majorité qui exécute. Il est inutile de chercher plus avant la cause profonde du mal-être vécu par les salariés.

Pour s'approcher un tant soit peu des principes élémentaires d'une saine **démocratie participative**, encore faut-il remplacer le management intrinsèquement autoritaire et par conséquent castrateur d'idées, par une **coopération** réelle, **totale** et constructive, véritable catalyseur de l'innovation.

Dans un contexte marqué à la fois par une concurrence exacerbée, des enjeux environnementaux à leur paroxysme et une profonde lassitude autant des exécutants que du management intermédiaire, il n'est que temps de prendre nos affaires en main.

C'est là le sujet de ce livre et François, protagoniste de ce récit commenté, nous en donne les clés en trois temps :

- ✓ Temps 1 : Passer du directivisme à la coopération. En exemple : une expérience de réorganisation de type **Lean Management** en mode participatif.
- ✓ Temps 2 : Exploiter le **Kaizen** pour améliorer le "**Bien vivre**" des salariés et pas uniquement pour satisfaire les indicateurs économiques.
- ✓ Temps 3 : 10 jalons pour construire le **collectif** et mettre en action une **gouvernance participative**.

 Un ebook à télécharger, « Le dictionnaire du Lean », complète cette étude romancée et commentée.

Alain Fernandez est un spécialiste de l'aide à la décision et de la mesure de la performance dans le cadre des démarches d'amélioration continue. Il travaille depuis plusieurs années sur les principes de la coopération comme unique solution pour équilibrer les enjeux économiques, environnementaux et humains. Il est l'auteur de plusieurs livres de management de référence qui anticipent la démarche ici présentée, chacun vendu à plusieurs milliers d'exemplaires.

www.mimismo.eu
20€



La transformation démocratique de l'entreprise

Du même auteur

Aux Éditions Eyrolles

- Les tableaux de bord du manager innovant, une démarche en 7 étapes pour faciliter la prise de décision en équipe
- L'essentiel du tableau de bord, Méthode complète et mise en pratique avec Microsoft Excel (5 éditions)
- Le chef de projet efficace, 12 bonnes pratiques pour un management humain (6 éditions)
- Les nouveaux tableaux de bord des managers, Le projet Business Intelligence clés en main (6 éditions)
- 44 astuces pour démarrer votre business
- À son compte : De salarié à entrepreneur indépendant, le guide pratique
- Les systèmes d'information : Art et pratiques (collectif)
- Le bon usage des technologies expliqué au manager
- Les secrets de la conduite de projet
- Les nouveaux tableaux de bord des décideurs
- Les nouveaux tableaux de bord pour piloter l'entreprise

Aux Éditions Mimismo

- Un bonheur imaginaire, la vie c'est ce qui s'écoule pendant que tu regrettes tes décisions passées
- Rattraper le temps perdu sans se prendre la tête, les sept bonnes pratiques pour se former seul et sans contrainte

Éditions Mimismo
www.mimismo.eu

Copyright © 2024 Alain Fernandez
Tous droits réservés.
ISBN : 978-2-9593204-2-2

Alain Fernandez

La transformation démocratique de l'entreprise

Pour en finir avec le mépris,
principe délétère du management
d'hier et d'aujourd'hui

MIMISMO.

Remerciements

Un premier grand merci à mes fidèles lecteurs des premières ébauches pour leurs excellents conseils et principalement Sophie André, Michel Bon, Christophe Boyer, Mark Burton, Laurence Da Silva, Miguel de La Fuente, Marie Delcroix, Isabelle Deschamps, Isabelle Fournier, Damien Lacroix, Jacques Muller, Martine Roussel, Michel Nguyen, Pierre Sanchez, Patrick Thomas, Delphine Vannier, Didier Vincent.

Et bien sûr, Marie-Claude Sonzini, Charlotte et Antoine Fernandez pour leur relecture attentive.

Un second grand merci à toutes les personnes que j'ai pu croiser au fil de ma (longue) carrière de consultant freelance. Qu'ils soient tout en haut, juste au milieu, ou tout en bas de la traditionnelle échelle hiérarchique, ils m'ont tous aidé quelque part à bien comprendre l'urgence de l'instauration d'une gouvernance participative en entreprise.

Enfin, je tiens à saluer ici la mémoire de celui qui fut mon ami, Daniel Pons. Enthousiasmé par l'approche, il a pris le soin de m'introduire auprès de directions d'entreprises progressistes afin que je puisse développer cette démarche sans (trop) d'obstacles. Bien évidemment, c'est sur le terrain que l'on met au point une gouvernance participative, c'est en étant en contact avec tous les créateurs de valeurs de l'entreprise, ici comme ailleurs.

SOMMAIRE

INTRODUCTION : DU DIRECTIVISME A LA COOPERATION	1
NOTE AU LECTEUR	9
PREMIER TEMPS : ON N'IMPOSE PAS, ON DEBAT ET ON ADAPTE : LE LEAN « VU D'EN BAS »	10
1. Une nouvelle mission pour Damien	13
Pour perdurer, il vaut mieux savoir compter	18
2. Premier contact avec EquipSciences, l'entreprise à restructurer	19
Quand on ne voit que les chiffres	24
3. Doit-on impérativement tout rationaliser ?	25
Ordre et rigueur, un défaut ?	28
4. Suffit-il de se tutoyer pour simplifier les relations ?	29
Les difficultés de la communication verticale	33
5. Une présentation ultra classique du Lean en 12 points corrigée par un exercice de style	35
Quand la communication tourne à l'intox	41
6. Juliette précise la mission de Damien	43
Le capitalisme de l'immédiat	44
7. Quand on explique le principe du Lean Management à un large public	45
La maison du Lean revisitée	50
8. Ne pas oublier : le profit est la raison d'être de l'entreprise	51
De l'entreprise citoyenne à l'entreprise à mission	55
9. Un peu plus avant dans les concepts du Lean Management	57
Quand le Lean fait un clin d'œil au Taylorisme	62
10. Gaspillages, compétences et choix de carrière	64
Promotion et choix de carrière	69
Gaspillage et révision des procédures de travail	69
Chasse aux gaspillages et licenciements	70
Et les Mura et les Muri ? Il y en a donc que pour les Muda ?	71
11. Culte de l'ordre avec les 5S versus l'éloge du désordre	72
Les 5S sont une vieille recette	76

Vive le bordel créatif !.....	77
12. L'efficacité et la délicate question de la concentration.....	78
L'organisation est le nœud du problème.....	Erreur ! Signet non défini.
13. Principe, intérêt et limites du Juste à Temps	84
Le principe du kanban (version succincte).....	88
Le Juste à Temps, ses avantages, ses limites.....	92
Kanban, des bénéfiques, mais pas pour tout le monde.....	93
14. De l'entropie et du cristal	94
Les solutions agiles sont aussi productrices de cristal.....	97
Le danger des solutions « prêtes à l'emploi »	97
15. Quand on oublie de prendre des gants	
avant d'annoncer la nouvelle qui fâche	99
Donner un coup de lustre aux chiffres	104
16. Où l'on décrit la tension du moment avec humour	106
Un euphémisme industriel	108
Lean IT, les services informatiques ne sont pas épargnés.....	108
17. Debriefing en famille.....	110
Poursuivons la démystification du thème de la coopération,	
tant vanté par les tenants du Lean.	112
18. Le devoir de critique et la civilisation iroquoise	114
La collaboration des travailleurs à la politique sociale	
et économique de l'entreprise	122
Déclaration de Philadelphie.....	123
19. Rémi, le copain qui a bifurqué	124

DEUXIÈME TEMPS : DOMESTIQUER LE KAIZEN POUR ASSURER LE PROGRES CONTINU (ET PAS SEULEMENT SELON LES INDICATEURS ECONOMIQUES).....128

1. Présentation du Kaizen : Au fait, c'est quoi un problème ?.....	130
En management, on évite les conventions arbitraires.....	139
2. Responsabilité sociale du consultant et bien-être des salariés	140
La réduction du temps de travail	148
Recul critique : Temps de travail versus Temps pour soi	148
Principes des coopératives et management.....	149
Les sept principes des coopératives selon l'ACI	150
3. Les sept étapes de la démarche Kaizen	152
Les limites du Kaizen.....	159
La mesure de la performance	159
Le rasoir d'Ockham	160
4. Le Kaizen est-il incompatible avec l'esprit d'innovation ?.....	162

Amélioration continue versus Innovation de rupture	167
5. La question du changement... selon Darwin ?	170
Quand on se cramponne à la méthode.....	175
Les "théories" du changement.....	175
Prospective n'est pas prévision.....	176
6. Les projets ratés et l'apprentissage collectif	178
La science de l'échec.....	188
La culture de l'échec.....	188
7. Quand on passe à côté de l'avantage concurrentiel	190
Les réorganisations de l'extrême... ..	193
... et les pilleurs de truffières.....	193
8. Damien, aux prises avec ses réflexions.....	194
9. Deux grenouilles bien trop curieuses	196
10. Ne vous trompez pas d'objectif : l'exemple de la tomate	199
Trois auteurs, trois époques, trois livres.....	205

TROISIÈME TEMPS : 10 JALONS POUR INSTAURER LA GOUVERNANCE

PARTICIPATIVE 207

Plan du parcours balisé 209

CADRAGE PREALABLE ET BUT POURSUIVI 211

Jalon 1. Une nouvelle définition de l'entreprise

pour placer au premier plan celles et ceux qui créent la valeur..... 213

L'entreprise n'est pas une société anonyme 219

Management... humain ? 219

Jalon 2. Ni la gouvernance participative ni la prise de décision collective

ne sont une fiction 221

Les règles à respecter pour un échange constructif 229

Le conflit constructif et la négociation efficace 229

Règles de cadrage pour des débats participatifs et constructifs 231

Jalon 3. Ce qu'il faut trouver, c'est le modèle organisationnel

qui satisfait à la fois les aspirations des salariés et

les exigences économiques de l'entreprise. 233

Les formes originales d'organisation 240

Pourquoi la SCOP n'est-elle pas le modèle de référence ?..... 241

Big coopératives 241

CONSTRUIRE LE COLLECTIF..... 243

Jalon 4. En finir avec les autonomies factices, et prendre conscience

des difficultés d'accèsion à la stratégie participative 245

La course aux objectifs que l'on n'a pas choisis	253
Stratégie participative.....	253
Jalon 5. Une équipe, c'est un ensemble de « moi-je » en droit et en devoir de s'exprimer	255
Pour dominer, favorisez le « je » pour rendre impossible le « nous »	262
De l'autorité de compétence chez les peuples « autochtones ».....	262
Jalon 6. L'entraide a de tout temps été le principal moteur des entreprises	265
L'entraide, l'autre loi de la jungle	270
INTERLUDE Un moment de déprime...	271
Bon à savoir.....	272
Jalon 7. Il importe que chacun puisse assumer sans risque aucun sa responsabilité sociale et environnementale	273
Développement durable, transition écologique et les coopératives	278
Le pouvoir du collectif.....	278
Quand l'indicateur balise la route du scandale	279
INTERLUDE Damien propose des améliorations de processus	281
Changer les mauvaises habitudes, une bonne idée ?.....	283
Les singes et les bananes	283
Le cas QWERTY.....	284
FRANCHIR LES DERNIERS OBSTACLES	285
Jalon 8. Ne pas confondre ceux qui ont besoin d'une liberté d'action avec les inévitables pommes pourries	287
Les personnes "difficiles"	292
Jalon 9. Plus difficile : repérer les vrais détenteurs du pouvoir.....	294
Les profils atypiques	299
INTERLUDE Damien se remet en question.....	301
Quand le doute s'installe... ..	304
Jalon 10. Ceux qui divisent pour mieux régner ont de la constance	305
Interfaces, processus et communication étendue	313
L'essor des bullshits jobs confirment la thèse de Galbraith	313
De l'entreprise hiérarchique à l'entreprise sociale	314
Ultime recommandation « On paie pour voir », une digression entrepreneuriale pour conclure la démarche	315
Dabbawalas, quelques compléments.....	320
Les petits paris	Erreur ! Signet non défini.
ÉPILOGUE	321
Damien commence à sérieusement douter de ... lui-même !	321
Que va devenir EquipSciences ?	329
Pourquoi ne pas s'engager ?.....	334
Il est toujours temps de faire ce que l'on aime	334

QUELQUES PISTES POUR APPROFONDIR LE SUJET.....	337
À propos du lean management.....	337
La critique du Lean et du management	338
À propos du métier de consultant	340
À propos de l'entraide.....	341
À propos des peuples autochtones et des Iroquois en particulier	341
Les autres livres utilisés.....	343
Articles et vidéos	346
QUELQUES COOPERATIVES REMARQUABLES.....	347
Groupe Mondragón.....	347
Tower Colliery	347
Lip	347
Fralib.....	347
Alternatives économiques	348
La Bellevilloise	348
Confédération générale des Scop	348
Start-up et Scop.....	349
Plateformes numériques et coopératives.....	349
Économie Sociale et Solidaire	349
Les Phalanstères.....	349
TABLE DES ILLUSTRATIONS.....	351
INDEX.....	346

*« J'ai appris qu'un homme n'a le droit de
regarder un autre de haut en bas seulement s'il
s'agit de l'aider à se relever. »
Gabriel García Márquez (Testament)*

*Lorsqu'au dix-huitième siècle les missionnaires
chargés d'évangéliser les peuples autochtones
du nord-est de l'Amérique ont rapporté le récit
des mœurs et pratiques de démocratie
participative des Iroquois et des Hurons, les
philosophes des lumières européens ont alors
compris que :*

- (1) le questionnement était un droit,*
- (2) la critique un devoir,*
- (3) qu'une gouvernance sans dogmatisme était
possible.*

Ne l'oublions pas.

INTRODUCTION

DU DIRECTIVISME A LA COOPERATION

L'idée de ce livre est née à la suite de quelques échanges impromptus en fin de séminaire, devant une bonne bière bien méritée. Ces discussions à bâtons rompus se déroulent toujours peu ou prou de manière identique. Le débat formel est clos, la tension s'est relâchée, et l'on se laisse docilement gagner par cette délicieuse sensation qui mêle la fatigue à la satisfaction d'avoir bien progressé. C'est un moment privilégié. Hormis de très rares trublions, nul ne souhaite revenir sur les éventuels points litigieux encore en suspens. Ils seront à l'ordre du jour de la prochaine table ronde. Chaque chose en son temps. Pour l'instant, nous sommes en petit comité, et l'on en profite pour se livrer à quelques confidences, se conter de savoureuses anecdotes, et lâcher la bride à nos réflexions sans s'éloigner pour autant de notre domaine de prédilection, le management.

Ce soir-là, de fil en aiguille, la conversation a dérivé sur l'impératif d'inventer de nouveaux modes d'organisation. En clair, il s'agit de mieux conjuguer les exigences économiques d'un contexte hyperconcurrentiel avec les aspirations des salariés. Il y a urgence à trouver des solutions organisationnelles et managériales viables si l'on souhaite perdurer dans l'environnement actuel où l'innovation fait la différence.

Après avoir rapidement fait le tour des quelques modèles en vogue dont le nombre de mises en œuvre est inversement proportionnel à l'enthousiasme de leurs promoteurs, nous nous sommes heurtés à un désaccord profond, un véritable mur d'incompréhension réciproque, une barrière intellectuellement infranchissable. Les collègues

consultants et les partenaires dirigeants qui participaient à ce moment de détente bien à propos, soutenaient mordicus qu'une organisation démocratique et égalitaire était impossible. Pourquoi ? Tout simplement parce que les hommes de l'entreprise ont impérativement besoin d'un leader pour prendre les décisions, et l'organisation hiérarchisée permet justement de s'assurer que les lignes définies par la direction sont correctement suivies. En revanche, on laisse un certain degré d'autonomie, on sait déléguer, précisèrent-ils, convaincus de leur magnanimité.

Curieusement, les deux arguments que sont l'exigence d'un leader comme unique acteur du succès et l'impérieuse nécessité d'une hiérarchie avaient déjà été qualifiés de mythes par James G. March, il y a bien des années¹. Des mythes soigneusement entretenus pour assurer la continuité d'un management qui n'a guère connu d'évolution notable depuis ses origines. La novlangue managériale a beau nous abreuver de nouveaux concepts tels que résilience, agilité, bienveillance et toutes combinaisons de ceux-ci, dans les faits, dans les structures, rien ne change vraiment. Le culte de la verticalité subsiste contre vents et marées. Quant à l'autonomie et la délégation, elles seront rigoureusement encadrées. Le management par objectif, seule véritable nouveauté en un siècle de management, est là pour cela².

Est-il réellement impossible de s'exonérer d'une organisation hiérarchisée, où les élites prennent les décisions, fixent les objectifs et contrôlent que les armées d'exécutants, ceux qui créent la valeur, suivent bien les règles et le rythme imposés ? Sommes-nous condamnés à perpétuer dans un monde en mutation un tel schéma organisationnel qui ne convient ni aux aspirations des salariés, désormais demandeurs d'un cadre de travail moins contraignant, ni au contexte économique actuel, toujours plus instable et incertain ?

L'idée qu'un système quasiment égalitaire soit parfaitement

1 En référence : la Revue Française de Gestion, numéro de septembre-octobre 1998. La définition du mythe proposée par Claude Lévi-Strauss éclaire mieux la pensée de James March : « Le mythe est une histoire qui cherche à trouver une réponse unique à des problèmes différents. » Source : Apostrophes 4 mai 1984 : Claude Lévi-Strauss définit les mythes | Archive INA.

2 A ce sujet, il est intéressant de noter que Peter Drucker, précurseur du management par objectifs, l'envisageait dans une logique de responsabilisation des managers et des équipes autonomes. Il devait servir notamment à faciliter l'auto-contrôle, et non le contrôle hiérarchique, comme il a été rapidement détourné.

opérationnel n'a rien d'original, tant s'en faut. Dans l'histoire de l'humanité, il existe des exemples de démocratie participative sans hiérarchie. Les Iroquois par exemple, nom générique désignant plusieurs tribus autochtones du Nord-Est américain, avaient instauré une société égalitaire régie par une constitution fédéraliste composée de cent dix-sept articles. Elle a perduré plusieurs siècles. Il est à noter que les pères fondateurs des États-Unis ont été inspirés par la constitution des peuples iroquois tout comme les philosophes des lumières l'ont été par leurs débats d'idées¹.

L'entreprise à l'âge « Adulte »

Pourquoi ne pourrait-on pas développer une telle gouvernance participative à l'échelle d'une entreprise ? C'est en tout cas ce que je me suis efforcé de promouvoir ces dernières années au sein de coopératives. La coopérative de type SCOP intègre un principe démocratique dans ses statuts. C'est un point fondamental. Néanmoins, il n'est pas suffisant. Pour instaurer une réelle démocratie d'entreprise, encore faut-il que la confiance et le respect soient de règle.

On peut estimer avoir atteint ce stade capital dès lors que chaque salarié se sent prêt à considérer n'importe quel autre membre de l'entreprise, quelle que soit sa fonction, quel que soit son métier, comme son alter ego. Il admet que tout un chacun est parfaitement capable de donner un avis construit et de participer aux prises de décision d'orientation. En somme, il s'agit d'établir un code de bonne conduite afin de combattre le mépris sous toutes ses formes et de dynamiser la tolérance et l'altruisme par tous les moyens. C'est la condition pour parvenir à bâtir des organisations autogérées, où la coopération est réellement la règle dans les faits. Des organisations parvenues à l'âge adulte en quelque sorte, tout à fait aptes à la création de valeurs durables,

¹ Les pères fondateurs des États-Unis avaient bien compris le pouvoir d'une constitution composée d'articles précis pour fédérer des peuples hétérogènes comme l'était la confédération des six tribus iroquoises ou les Américains du dix-huitième siècle. Les philosophes des lumières ont été inspirés par les joutes oratoires et collectives que pratiquaient les Iroquois où chacun est en droit et en devoir de défendre ses idées. (ce thème sera traité au cours de la troisième partie). Voir David Graeber & David Wengrow, « Au commencement était... Une nouvelle histoire de l'humanité », Les liens qui libèrent, 2021.

respectueuses des hommes et de l'environnement¹.

Comment procéder concrètement ?

Quoi que l'on en dise, le management actuel est encore porteur des stigmates tayloriens. Toujours aujourd'hui, une stricte dichotomie sépare les prescripteurs des exécutants. Les prescripteurs définissent les modes et les rythmes de travail, tandis que les exécutants n'ont guère d'autres choix que d'obéir et de respecter tant bien que mal les consignes. Cette logique, pur produit de l'OST (Organisation Scientifique du Travail), est tant entrée dans les mœurs que l'on n'y prête plus garde.

Ainsi, toutes les réorganisations d'entreprise, aussi radicales soient-elles, sont systématiquement déployées selon un schéma Top-Down. Autrement dit, les prescripteurs ne se préoccupent guère des aspirations des exécutants. Ils ne profitent pas non plus de la connaissance des métiers et du contexte accumulée au fil des années de pratique². Ils ne s'inquiètent pas plus des conséquences de leurs décisions sur les modes de travail ni du mal-être engendré. Pour s'exprimer sans détour, cela s'appelle le mépris. C'était déjà le cas du temps où l'on ne jurait que par la « Qualité Totale », le « Reengineering » ou le « Six Sigma ». Ça l'est toujours aujourd'hui, où le « Lean », pourtant pas très récent, et les « démarches agiles » se sont hissés au rang d'incontournables du management.

L'époque a changé. Il n'est que temps de s'extraire de cet imaginaire simplificateur qui cherche désespérément à résoudre les questions de

1 Ce n'est pas un bla-bla de communicant. Le respect de la personne humaine et la protection de l'environnement sont des préoccupations largement partagés par l'ensemble des citoyens. Si, bien des entreprises trichent sur ces thèmes pour favoriser uniquement la rentabilité financière et la valeur actionnariale, les salariés-associés-décideurs d'une SCOP bien constituée seront plus enclins à élever ces thèmes au rang d'objectifs stratégiques primordiaux si tel est leur souhait.

2 Si le Lean invite les opérateurs à formuler des suggestions, c'est uniquement pour améliorer en continu la productivité une fois le système en place. Cela tombe sous le sens. Il ne s'agit en rien d'une approche « humaniste » comme l'évoquent ses nombreux apologistes. Le bien-être des salariés tout comme le partage équitable des fruits du travail, sont des variables qui n'entrent pas dans l'équation. Ce n'est pas non plus une approche « participative », les exécutants n'ont pas leur mot à dire sur le principe de déploiement du projet ni sur les orientations stratégiques visées.

complexité de l'entreprise par le directivisme et la planification. Le monde économique a précisément besoin de la totale coopération de tous pour mieux maîtriser la complexité et l'incertitude, et prendre ses responsabilités dans un contexte de changement climatique. Et ce, sans artifices ni simulacres qui depuis bien longtemps ne trompent plus personne¹. Le moment est venu d'instaurer une vraie démocratie participative plutôt que de persister à implanter aux forceps des méthodes radicales censées mettre au pas l'organisation et ses acteurs. Pour une fois que les intérêts humains et économiques sont concordants, autant en profiter.

Les trois stades d'évolution du Management

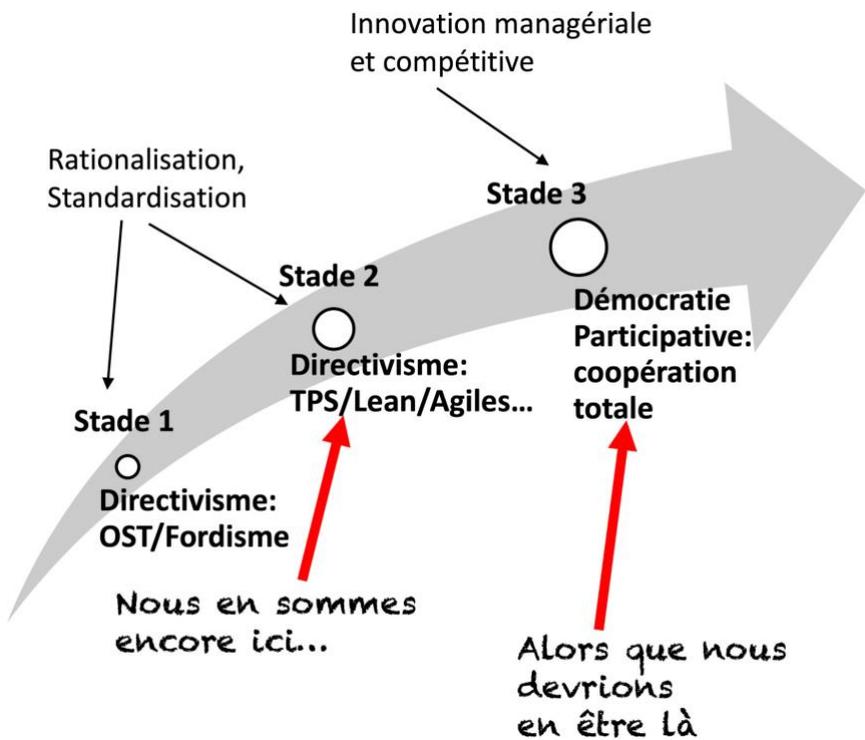


Figure 1 : Du directivisme à la démocratie participative

¹ Voir la note précédente.

	<i>Contexte économique</i>	<i>Type d'organisation</i>	<i>Type de management</i>
stade 1	Marché de masse, prix réduit	Directivisme: OST/Ford	Individualisme Mode de travail imposé, Rationalisation extrême, Standardisation absolue
Stade 2	Diversification, concurrence, variabilité de la demande	Directivisme: TPS/Lean/Agiles	Travail d'équipe mais initiatives limitées au champ productif, Esprit de compétition, Recherche de rationalisation extrême et de standardisation absolue
Stade 3	Contexte économique complexe et incertain, Enjeux environnement Enjeux sociaux : besoin de reconnaissance, amélioration du bien-être, partage des fruits du travail, temps pour soi...	Démocratie participative	Participation active aux décisions d'orientation, Totale coopération, Esprit d'entraide, initiatives et innovations

Du directivisme à la démocratie participative

Plan du livre

Le processus ici décrit se déroule en trois temps :

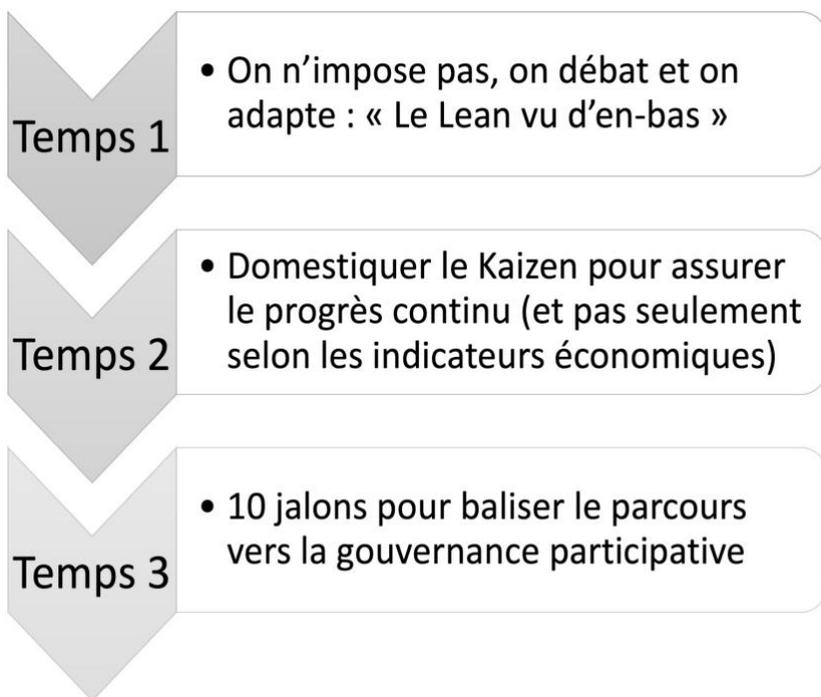


Figure 2 : Plan du livre

Pour illustrer et concrétiser le propos, nous suivrons au fil de ce récit, les tribulations de Damien, un jeune consultant qui, convaincu de porter la bonne parole, s'apprête à implanter le Lean Management au sein d'une entreprise industrielle.

Au cours du **premier temps** de ce livre, il ne présentera pas les concepts fondamentaux devant un aréopage de managers exécutifs totalement acquis à la cause, comme il en a l'habitude. Il sera contraint

par François, le dirigeant de l'entreprise, de les confronter au point de vue des acteurs de terrain qui ne manqueront pas de commenter en toute liberté. Ce sont effectivement eux qui devront vivre ces changements au quotidien. C'est une étape fondamentale pour passer du directivisme à la coopération et c'est ainsi que l'on prépare la démarche.

Bien loin l'idée de jeter le bébé « Lean » avec l'eau du bain. Une critique n'a d'intérêt que si, et seulement si, elle ouvre la porte à des réflexions constructives. Nous explorerons **en deuxième temps** une juste utilisation de l'outil Kaizen. Une démarche d'amélioration continue bien conduite est en effet le seul moyen fiable de réaliser un progrès pérenne. C'est seulement ainsi que l'on peut espérer s'approcher du dénominateur commun entre productivité, satisfaction du client, responsabilité environnementale et réel bien-être des salariés.

Une fois le directivisme réduit à sa plus simple expression et remplacé par le dialogue et la coopération, au fil du **troisième et dernier temps**, nous développerons chacun des dix jalons balisant la route d'un autre mode de management fondé sur une véritable démocratie participative.

Remarque 1 : Cette étude est un roman commenté. La large majorité des chapitres s'achève sur un « Regard critique », symbolisé par cette icône 👁 👁, et destiné à compléter et à éclairer les propos développés dans ledit chapitre.

Remarque 2 : Pour une étude plus approfondie du Lean management, les lecteurs téléchargeront à profit l'ebook « Le dictionnaire du Lean » qui leur est réservé sur le site : <https://www.piloter.org/demos>

Le mot de passe pour ouvrir l'ebook est : « collectif » en minuscule. Tous les liens web cités dans ce livre sont répertoriés sur ce même site.



NOTE AU LECTEUR

La démarche présentée ici en mode fictionnelle synthétise plusieurs expériences de réorganisation conduites ces dernières années au sein de coopératives de production, notamment une opération assez complexe d'accompagnement d'une entreprise (en difficulté) cédée à ses salariés.

Il est juste de mentionner que les coopératives, comme toutes les organisations économiques regroupées sous l'intitulé l'Économie Sociale et Solidaire (associations, fondations, SCOP, SCIC...), comprennent dans leur statut les valeurs démocratiques de coopération et de partage. Malheureusement dans les faits, sur le terrain, ce principe fondamental de fonctionnement des sociétés humaines évoluées n'est pas toujours appliqué comme il devrait l'être. La raison est simple. Les coopératives sont très souvent des PME intégrées dans un réseau de sous-traitance. Au cœur du marché concurrentiel, elles sont contraintes par leurs donneurs d'ordre de réaliser des exploits de productivité. Prises sous la pression du temps et des coûts plancher, les vieux réflexes de l'entreprise traditionnelle comme le recours au directivisme finissent peu ou prou par refaire leur apparition en dépit des ambitions émancipatrices initiales. C'est bien pour cela qu'il ne faut guère tarder à prendre les devants, et c'est là l'objet de la démarche proposée dans ce livre.

Cette mise au point faite, je n'en reste pas moins persuadé que cette démarche ici développée constitue aussi et surtout une base de travail pour les entreprises plus traditionnelles dont le dirigeant est ouvert aux démarches de progrès et respectueux de la personne humaine. Autrement dit, il sait trier le bon grain de l'ivraie dans les méthodes de management et la manière de les appliquer. J'en suis d'autant plus persuadé que le personnage de « François » a été construit en prenant pour modèles quelques dirigeants de cette trempe que j'ai eu la chance de croiser au cours de ma carrière.

PREMIER TEMPS

ON N'IMPOSE PAS, ON DEBAT

ET ON ADAPTE :

LE LEAN « VU D'EN BAS »

*Prendre le temps d'observer les solutions
organisationnelles avec les yeux de ceux qui
devront les vivre au quotidien devrait être une
évidence que trop de dirigeants et de
prescripteurs n'ont toujours pas perçue.
Le directivisme a la vie dure en entreprise...*

1

Une nouvelle mission pour Damien

« Quel foutu bordel ! » Damien bougonne tout seul dans sa voiture. Il roule au pas sur le boulevard circulaire de la Défense et ne cesse de lorgner la montre du tableau de bord. La grande aiguille avance imperturbable. « Il est dix-huit heures bien sonné et je suis en retard pour la seconde fois. Ce n'est pas la meilleure manière de démarrer dans une nouvelle boîte ! ». Pour calmer son impatience, il monte le son de l'autoradio et tapote sur son volant en rythme avec « *Invisible Touch* », ce vieux tube de Genesis diffusé par la chaîne d'info trafic. Enfin, il arrive en vue de l'entrée du parking P2. « Au moins, à cette heure-ci, je ne devrais pas avoir de problème pour parquer l'Alpha ».

En dépit de son retard, Damien ne déroge pas à son rituel. Une fois la voiture bien garée, il en fait soigneusement le tour, puis vérifie que l'alarme communique correctement avec son iPhone. Il s'est déjà fait voler une Alpha dans un parking supposément « surveillé ». Il ne tient pas à se retrouver une nouvelle fois face à un emplacement vide, émaillé d'un délicat « *Merci connard* » écrit à la bombe sur le sol. Il se presse en direction des ascenseurs et attrape le premier prêt à décoller. Direction : le quinzième étage. Par chance, il est seul dans la cabine et parvient à destination sans escale.

Il pousse la porte vitrée ornée d'un imposant « Lean System » en lettres dorées stylisées et le voilà enfin dans la place. Il consulte sa montre. Dix bonnes minutes de retard. Ça peut passer. Il ralentit son allure. Surtout ne pas débarquer essoufflé et débrillé en pleine réunion. Il salue au passage Ségolène, la secrétaire de direction. La porte de son bureau est restée ouverte, sûrement à son attention ou tout au moins pour repérer son arrivée. Elle répond à son salut avec son incomparable grand sourire et lui fait signe de se dépêcher :

— Damien, on n'attend plus que vous, la réunion est quasiment terminée.

— J'avais prévenu que je ne pourrais pas être là avant six heures.

— Oui, seulement, il est presque dix-huit heures quinze, insiste-t-elle en tapotant sa montre poignet de son index tendu.

Damien la rassure d'une mimique entendue. Il s'autorise une petite halte devant le grand miroir du hall afin de réajuster sa veste, de positionner correctement sa cravate et de mettre un peu d'ordre dans ses cheveux. Il évalue son regard... Franc, direct... Parfait ! Il s'agit d'être physiquement au top, on tient à son standing. Il pousse la porte de la salle de réunion.

Pierre-Henri Irvine, dirigeant de l'antenne française de Lean System, préside l'assemblée. Il l'accueille d'un grand sourire de soulagement :

— Ah! Le voilà enfin, le héros du jour !

Il regarde ostensiblement sa montre-bracelet et poursuit sur un ton enjoué :

— Je tiens à tous vous informer que notre retardataire, le dénommé Damien, a réussi haut la main sa première mission. Il est juste de préciser qu'elle ne présentait pas non plus de réelles difficultés. Quoiqu'il en soit, il vaut mieux commencer par un succès ! C'est ce que l'on aime chez « Lean System ». Félicitations Damien !

Quelques timides applaudissements saluent le compliment pour le moins ambigu.

— Il est maintenant temps de lui trouver une nouvelle affectation. Sur sa fiche de souhait lors de son embauche, Damien a précisé qu'il s'intéressait à l'humain et au progrès social. Comme nous tous, n'est-ce pas ?

Un oui collégial bien sonore, plus chargé d'humour et de cynisme que de sincérité répond à cette question.

— C'est bien pour cela que nous ne comptons pas nos heures pour réussir nos missions. J'en profite pour ouvrir une petite parenthèse : attention à vos timesheets ! Gardez toujours en ligne de mire la facturation ! C'est ce qui nous fait vivre et c'est aussi ce qui financera le séminaire d'étude au soleil que l'on prépare, il poursuit sur le ton de la confiance, on ne vous en dit pas plus, ce sera une surprise.

Murmure dans l'assemblée.

— Toi Damien, je viens de te faire un compliment mérité. Maintenant, je t'adresse un reproche tout autant justifié. J'ai bien peur que tu ne prennes cette question de la facturation un peu à la légère. Non, non, ne proteste pas, tes timesheets sont bien en deçà de nos

standards. Tes clients sont sûrement contents, aucun doute à ce sujet. En revanche, nous, on ne fait pas notre chiffre ! Attention pour les prochaines prestations ! Tu charges les temps passés sans concessions et nous, on facture. C'est ainsi que l'on fonctionne si tu ne l'as pas compris. Facturation, facturation et facturation sont les trois règles de Lean System, ne l'oublie pas. Ah ! Au fait, tu rejoins l'équipe de Juliette, elle va te briefer sur ta nouvelle mission.

Une jeune femme, assise au premier rang, se lève et fait signe à Damien de la suivre. Pierre-Henri Irvine les regarde sortir de la salle de réunion :

— Surtout, avant que vous ne nous quittiez, Juliette et Damien, n'oubliez jamais « que l'on peut prouver que le progrès social est bien meilleur avec du sucre ».

Éclat de rire général.

Une fois dans le couloir en direction du bureau de Juliette, Damien l'interpelle :

— Qu'est-ce qui s'est dit à ce meeting ?

— Pas grand-chose d'intéressant, il est consacré à la recomposition des teams. Il va durer encore un petit moment, il y a toujours un peu d'embrouilles vers la fin. Moi je m'en fiche, avec toi mon staff est au complet.

Ils franchissent la porte du bureau de Juliette. La pièce relativement vaste est sobrement décorée d'une vue du pont Rialto sous le soleil levant. Un grand écran chargé de tableaux Excel occupe la partie centrale de la table de travail, une épaisse plaque de verre posée sur un cadre en acier chromé. Le portrait d'une petite fille brune tout sourire tenant dans ses bras un nounours plus grand qu'elle est placé à l'angle extérieur de la table de façon à être toujours visible, quel que soit le nombre de documents étalés en cours d'étude.

Damien poursuit :

— Tu as compris sa blague sur le progrès social et le sucre ? C'est débile, non ?

— Ne fais pas attention. Il émaille tous ses discours de citations littéraires. Tu finiras par t'y habituer et rire comme les autres sans en saisir le sens pour autant. Du reste, c'est bien la première fois que PHI ne nous rappelle pas sa licence de Lettres Modernes.

— FI ? F, I ?

— Mais non ! PHI pour Pierre-Henri Irvine. P, H et I, ce sont ses initiales. On dit « PHI », c'est plus court et tu le prononces comme la

lettre grecque.

— Ah d'accord !

— Cela dit, celle du sucre, il nous l'a déjà sortie. On a cherché sur Google. C'est un extrait de la « Cantatrice chauve » de Ionesco. Ça te rappelle le lycée ? Bien ! Après la séquence culture, passons à ta mission !

Juliette s'assoit à son bureau et semble chercher quelque chose. Elle soulève des dossiers sans succès. Damien reste debout. Après avoir profité un instant de la vue panoramique qu'offre la baie vitrée sur Paris, il se tourne vers sa manager et l'observe. Juliette, trente-cinq ans maximum, est assez petite, très brune avec de longs cheveux strictement tirés en arrière et rassemblés en un chignon serré posé sur la nuque. Elle est sûrement jolie quand elle sourit, la dureté de ses traits doit alors s'estomper un tant soit peu. Pour le moment, son regard droit et pénétrant, inquisiteur même, refroidirait rapidement la moindre velléité de batifolage. Ce n'est pas important, Damien n'est pas du tout dans cet état d'esprit.

— Bon ! Ils t'attendent demain matin. C'est une boîte qui conçoit et fabrique des équipements scientifiques et médicaux de pointe, notamment dans l'imagerie. C'est une PME de taille raisonnable, 150 personnes à peu près, 39 millions d'euros de CA. Elle ne marche pas trop mal, elle est certifiée ISO « dispositifs médicaux » et elle vient de se faire racheter par ITM. Il nous mandate pour sortir un peu plus de jus de cette boîte.

— ITM ? Ils ne sont pas dans la chaudronnerie ?

— Elle faisait partie d'un lot. De toute évidence, ils cherchent à la gonfler pour la revendre, rien de bien extraordinaire. Il y a de la marge de manœuvre. Le bénéfice des trois dernières années est en deçà de ce que l'on sait des concurrents du même secteur d'activité, rapporté à la masse salariale. Sinon, c'est à Gonesse, c'est la société « EquipSciences ». Voit Ségolène en sortant, j'ai dû lui passer la clé USB contenant le dossier que je t'avais préparé afin qu'elle le complète. Jettes-y un œil ce soir, tu as rendez-vous avec le PDG à huit heures précises demain matin, lui dit-elle en tapotant sa montre et en l'observant avec insistance :

— Il paraît qu'il est sympa, mais loin d'être con. Méfie-toi, prends bien la température, fais un repérage précis, ne te lance pas tout de suite !

— Oui, oui, t'inquiètes, je connais mon métier. Gonesse tu m'as

dit ? Ce n'est pas près de Roissy ?

— Exactement.

— C'est la banlieue nord ! J'habite au sud de Paris. Huit heures du matin, pouf !

— Eh bien ! Organise-toi au mieux ! Il souhaite te faire visiter l'usine avant de s'envoler pour Londres là où se trouve le siège d'ITM.

Elle le regarde droit dans les yeux avec une insistance à la limite gênante :

— Surtout, n'oublie pas tes timesheets. Je ne sais pas comment tu fonctionnais dans ton ancienne boîte, mais je te préviens, chez Lean System ce ne sont pas des choses que l'on répète deux fois, si tu vois ce que je veux dire.

— Ah oui ! Le séminaire au soleil.

— Il ne s'agit pas de cela. De toute façon, le séjour sera financé sur le budget formation comme tous les ans. Non, non c'est plus sérieux que cela, n'en doute pas. Si tu foires tes timesheets, ce ne sera pas avec une citation de Ionesco que PHI t'accueillera la prochaine fois, crois-moi. Je te souhaite bonne chance, on reste en contact et on se revoit au prochain débriefing. À plus.



Pour perdurer, il vaut mieux savoir compter

Un cabinet de consultants est une entreprise commerciale. Elle doit impérativement générer un profit significatif. Le conseil n'est pas un produit aisé à vendre puisque les bons conseils semblent tomber sous le sens, même s'ils sont le résultat d'un long travail de fond qui ne sera pas toujours apprécié à sa juste valeur. Aussi, la seule référence acceptable pour bien des clients reste le bénéfice immédiat conséquent de la prestation (nous y reviendrons). D'où l'importance d'établir un contrat en béton délimitant précisément le type et le périmètre de l'intervention et de compter... les heures passées !

2

Premier contact avec EquipSciences, l'entreprise à restructurer

Bienvenue au parc d'activités de Gonesse.

« Bon. Il ne me reste plus qu'à dénicher cette satanée avenue de l'Industrie ! » Damien stoppe son véhicule et tapote son GPS qui reste muet. Il sort son mobile. Pas mieux.

« Fichu GPS ! Ça doit encore être une histoire de satellite en panne et il faut que ce soit aujourd'hui ! Ma chance, quoi... »

Il redémarre sa voiture.

« Essayons la première rue, au petit bonheur la chance... »

Il roule sur quelques dizaines de mètres...

« Waouh ! Mais c'est pas vrai ! Le coup de bol ! Nez à nez avec EquipSciences, si ça, ce n'est pas un présage ! » s'exclame-t-il en s'engageant sans tarder dans l'enceinte de l'entreprise.

« Et en plus moi qui pensais être en retard comme d'habitude, je suis même en avance. »

Il gare son véhicule sur l'emplacement « visiteur », grimpe d'un pas décidé les trois larges marches du seuil d'entrée et franchit la lourde porte en verre de la société EquipSciences. L'hôtesse l'accueille d'un sourire.

— Bonjour, j'ai rendez-vous avec monsieur Le Tellier.

— Un instant, je vous prie, elle répond au téléphone et passe la communication.

Elle se tourne vers Damien et le regarde droit dans les yeux sans se départir de son sourire accueillant.

—Voilà, je suis à vous. Monsieur ?

— Damien Stanlais, Lean System.

— Enchantée, votre badge est prêt, elle cherche un instant dans un tiroir. Le voici... Portez-le, assez en évidence. Vous pouvez l'attacher à un passant de votre ceinture. Il ne vous gênera pas et vous n'aurez pas à le sortir pour déclencher l'ouverture des portes, elles sont toutes automatiques et à contrôle d'accès... Sauf les toilettes, heureusement ! précise-t-elle d'un léger rire en parfaite harmonie avec ses yeux pétillant de malice.

Voilà un premier contact bien agréable ! Elle utilise un interphone, et toujours sans quitter Damien du regard :

— François, ton rendez-vous de huit heures est arrivé. Monsieur Le Tellier vient vous chercher.

Damien n'attend pas plus de deux minutes. Un homme d'une cinquantaine d'années vêtu d'un jean et d'une veste de sport se dirige vers lui, la main droite bien tendue.

— Monsieur Stanlais, je présume ?

— Moi-même. Damien Stanlais, Lean System.

— Bienvenue parmi nous, je suis François Le Tellier, modestement directeur de cette fantastique entreprise qu'est « EquipSciences » et vous venez de faire connaissance avec Élodie, dit-il en se tournant vers l'hôtesse d'accueil.

Damien se retourne à son tour. Élodie lui fait un petit signe de la main sans se départir de son charmant sourire. Damien répond d'un vague geste et se presse de rattraper François Le Tellier qui a déjà quelques enjambées d'avance.

— Un petit café avant de commencer ?

— Ce n'est pas de refus.

— On va le prendre directement dans mon bureau, j'en ai préparé à l'instant. Malgré les recommandations de mon médecin, je suis un grand consommateur de ce subtil poison. Et vous ?

— Je crois que l'on partage le même vice, Monsieur Le Tellier.

— Voilà déjà un premier terrain d'entente, c'est d'un bon présage n'est-ce pas ?

— Mais nous allons nous entendre, Monsieur Le Tellier.

— Je n'en doute pas. Pour commencer, on va faire tomber immédiatement une première barrière. Appelez-moi François comme tout le monde ici et je vous appellerai Damien. Êtes-vous d'accord ?

— Euh... Oui, Monsieur le Tel... Excusez-moi, François.

— C'est un premier pas de franchi, une première barrière qui tombe. La seconde, ce sera le tutoiement. Néanmoins, on va attendre encore un peu, le temps d'apprendre à mieux se connaître et à s'apprécier. Je vous explique rapidement. Comme vous l'avez lu, je suppose, dans la documentation que l'on vous a sûrement transmise, nous développons des solutions technologiques à usage scientifique et plus particulièrement médical.

Dans le coin salon du bureau, deux fauteuils club clairement ringards se font face. Celui que choisit Damien s'enfoncé un peu trop. Il est bien usé. Cela dit, il reste confortable. Une petite cafetière italienne en inox repose sur une plaque à induction. François s'en empare et remplit deux tasses. La subtile odeur envoûtante du café fumant lui taquine les narines.

Il a récemment lu que les riches arômes de café suffiraient à stimuler le cerveau. « Ce doit être juste, se dit-il, je me sens en pleine forme intellectuelle ». François dépose les deux tasses sur une table basse où se trouvent déjà un sucrier et deux petits berlingots de lait. Damien comprend qu'il était effectivement attendu à huit heures précises. Il refuse d'un geste le sucre et le lait. Il apprécie son café nature comme tous les vrais amateurs.

François s'installe et poursuit son explication :

— Nous avons une triple activité. On conçoit et on fabrique des instruments de mesure de précision, ce sont des produits finis. On utilise notre savoir-faire pour réaliser des sous-ensembles pour des équipements plus complexes, en particulier dans le domaine de l'imagerie médicale. En outre, nous importons et diffusons une sélection de références connexes d'un fabricant américain. C'est une activité relativement récente qui complète notre gamme. Elle démarre bien et nous sommes très contents de ce partenariat.

— J'ai vu les chiffres. La courbe est significative, on note une croissance des ventes assez intéressante.

— Vous avez vu les chiffres. Parfait. Nous avons la chance chez EquipSciences d'avoir une équipe de commerciaux particulièrement dynamique.

Une jeune femme brune, grande, assez typée, entre subitement dans le bureau :

— François, je ne sais pas comment faire pour le retour du prototype, on le modifie ou pas ?

— Attends, on commence dans l'ordre par les présentations.

Salomé, Damien, Damien, Salomé.

— Enchantée.

— Également.

— Salomé est une spécialiste des technologies optiques. Elle travaille avec l'équipe qui pilote la gamme des sous-ensembles scientifiques et elle lance actuellement un nouveau produit particulièrement prometteur que l'on a baptisé pour le moment du petit nom charmant d'IBAC2. Damien vient nous aider à mettre un peu d'ordre dans notre organisation. C'est bien cela, Damien ?

— On peut le présenter de cette manière, oui.

Salomé le regarde droit dans les yeux avec un franc sourire :

— Bienvenue parmi nous, je suis tout à fait d'accord, on a besoin d'un peu d'aide pour remettre d'équerre quelques-uns de nos processus. François, tu ne m'as pas répondu, on fait comment ?

— Vois avec la micro-méca et chiffrez la reprise. On avisera ensuite tous ensemble.

— OK ! dit-elle en sortant rapidement du bureau.

— À nous ! Nous allons commencer comme il se doit par la visite de l'usine. D'accord Damien ?

— Allons-y.

La visite démarre. Les bureaux d'études, les labos, la salle informatique, le service achats, la gestion commerciale, le marketing, la compta, la fabrication, le conditionnement, l'expédition et l'entretien. Damien prend quelques notes sans grande conviction et écoute d'une oreille distraite les explications que lui délivre François. Il relève toutefois les noms et fonctions des salariés qui lui sont présentés en se demandant lesquels parmi eux allaient créer des complications.

Pour lui, la seule difficulté consiste à convaincre les éternelles réfractaires au changement. La contrainte sera la solution si la pédagogie ne suffit pas à les faire sortir de leur zone de confort. En un second temps, il pourra faire table rase sans rencontrer de difficulté majeure. Même au plus profond de ses réflexions les plus intimes, Damien utilise les éléments de langage de sa profession tant il est convaincu de leur pertinence. Les raisons profondes de la résistance au changement sont bien le dernier de ses soucis. Il sait que la peur du chômage sera toujours le meilleur allié des réformateurs de type bulldozer.

Comme il n'a guère envie de se taper l'aller-retour Sceaux-Gonesse durant des semaines, Damien se dit qu'il envisagerait bien une action

de type « Blitzkrieg », la méthode expéditive qui se pratiquait dans son ancienne boîte. On réforme tout à la vitesse grand V, personne n'a le temps de s'organiser pour protester et on noie les inévitables dégâts collatéraux dans un discours bien formaté sur la théorie du changement. Une affaire rondement menée, servie sur un plateau !

— Voilà, nous avons fait le tour, ne vous inquiétez pas si nous sommes passés un peu vite. Nous aurons le temps d'éclairer tel ou tel point au fil du projet.

— Je ne m'inquiète pas, le rassure Damien, je vois comment procéder.

— Je constate que nous avons affaire à un homme expérimenté. Tant mieux ! répond François sans aucune malice apparente. Je vous laisse étudier tout cela, je me sauve, j'ai un dîner ce soir avec les nouveaux administrateurs de notre société et je serai de retour demain vers quatorze heures. On se retrouvera ici si vous le voulez bien. Je vous invite à profiter de ces vingt-quatre heures de répit pour préparer l'exposé de votre avant-projet. Rien de concret ni de chiffré pour le moment, bien entendu, je ne vous mets pas la pression. Juste les lignes de force, afin que l'on se fasse une première idée de votre approche de la réorganisation d'une entreprise telle que la nôtre. Vous êtes un spécialiste du Lean Management, vous saurez nous en résumer les fondamentaux.

— D'accord, pas de problème.

— Demain, vous me faites une première présentation à titre de galop d'essai et ensuite vous la ferez pour l'ensemble du personnel ou tout au moins pour tous les volontaires qui voudront bien se joindre à nous.

— Ah bon ? D'habitude, je présente le projet uniquement à la direction et aux responsables de division.

— Les salariés ont le droit de savoir où l'on va et à quelle sauce ils vont être mangés. C'est un minimum, non ?

— Oui, bien sûr, je prépare tout cela.

— On se revoit demain ?

— Bien entendu !



Quand on ne voit que les chiffres

Les consultants issus du même moule que Damien, plus gestionnaires qu'ingénieurs, sont hélas pléthoriques. Persuadés que toutes les entreprises sont bâties sur le même modèle, ils n'hésitent pas un instant à plaquer des schémas types sans chercher à comprendre l'essence même du métier exercé. Ainsi, le goût du travail bien fait, la qualité de relations entre les employés, le sens du métier, en fait tout ce qui fait qu'une entreprise fonctionne durablement n'apparaît pas formellement et quantitativement dans les rapports et leur reste étranger. C'est pourtant en exploitant les singularités propres à chaque entreprise que l'on construit un avantage concurrentiel¹.

Il ne s'agit pas non plus de généraliser. Tous les consultants n'adoptent pas un comportement aussi réducteur et distancié des réalités, tant s'en faut. Il y a profusion de compétences et d'expériences dans ce métier particulièrement complexe et varié. Néanmoins, les consultants du modèle « Damien » causent des dégâts irréparables si on ne les freine pas à temps.

¹ Marie-Anne Dujarier, auteure du « Management désincarné », a bien analysé le pouvoir de destruction des approches à la hussarde.. Éditions La Découverte, 2015, voir la bibliographie commentée en fin d'ouvrage.

3

Doit-on impérativement tout rationaliser ?

De retour à son domicile, Damien surprend de nouveau Bénédicte.

— Tu rentres tôt ! Je sens que je vais aimer ta nouvelle mission ! Bien que j’imagine que tu amènes du travail à la maison n’est-ce pas ?

— Tout juste, il faut que je prépare une présentation pour demain. Imagine-toi, il me demande de faire mon exposé devant l’ensemble du personnel.

— Et donc ?

Elle le suit dans la cuisine. D’un geste de la main, il lui fait signe de patienter. Il sort une baguette de pain de la huche en osier réservée à cet usage. Il ouvre le frigo, l’explore un instant et s’empare d’une assiette contenant quelques tranches de jambon au torchon ainsi que d’une plaquette de beurre à peine entamée. Il aligne ces victuailles sur la table de la cuisine et réfléchit quelques secondes.

Il ne tient pas compte du petit sourire amusé de Bénédicte qui l’observe sans rien dire.

« Ce n’est pourtant pas difficile d’être organisé, se dit-il, pensant à sa présentation. Chaque instrument à sa place, des procédures validées et standardisées pour éliminer toutes les possibilités d’erreur, un timing précis pour éviter les pertes de temps et ça roule ! Quatre-vingt-dix pour cent des problèmes sont automatiquement résolus. Au minimum. »

Il se hausse sur la pointe des pieds, attrape le bocal à cornichons placé sur la plus haute étagère du meuble de cuisine et le pose sur la table en respectant l’alignement déjà formé. Il coupe un tiers de la baguette, tranche ce tronçon par le milieu, l’ouvre en deux et beurre copieusement chacune des deux faces.

« En fait, tout bien réfléchi, ça ne concerne pas uniquement les entreprises, toute la société devrait fonctionner ainsi », poursuit-il mentalement.

Il prélève une tranche de jambon dans l'assiette, puis une deuxième et les dispose sur chaque côté du morceau de baguette beurré. Il s'assure que le jambon ne déborde pas. Il ouvre le bocal à cornichons et en choisit cinq parmi les plus gros. Il les secoue pour les égoutter, puis il les fend en deux dans le sens longitudinal avant de les ranger trois par trois, parallèlement, et équidistant l'un de l'autre, directement sur le jambon d'une des deux faces du morceau de baguette.

Il étudie un instant le demi-cornichon superfétatoire et le croque. Il referme le sandwich d'un geste rapide tout en regrettant de ne pas trouver de salade et sans attendre plus longtemps, savoure la première bouchée. Puis, il décapsule une canette de Carlsberg.

— Excuse-moi, mâchonne-t-il la bouche pleine, je n'ai pas pris le temps de déjeuner.

— Tu es chez toi, répond Bénédicte sans pour autant perdre patience, tu as de la chance, j'ai rempli le frigo ce matin.

« Les appros, ça c'est important, c'est souvent la pierre d'achoppement, surtout ne pas oublier d'en parler », note-t-il intérieurement.

— En revanche, le plombier a une fois de plus annulé le rendez-vous au dernier moment. Je l'ai attendu pour rien, et vu les prix qu'il pratique il pourrait au moins faire un effort, ajoute Bénédicte sans pour autant espérer de réponse.

— Cela dit, d'après le concierge, il paraît qu'il fait du bon boulot, précise-t-elle, magnanime.

« Évidemment, où ai-je la tête, il y a aussi la question de la soustraction et des prestataires externes... Fiabilité des délais, prix, qualité, énumère Damien pour lui-même. Je dois mettre l'accent sur l'exigence d'intégrer les sous-traitants dans le processus... Oh, et puis non ! Je ne vais pas en parler tout de suite, ça va m'emmener trop loin... »

Damien s'accorde à pleines dents une nouvelle bouchée et observe un peu désappointé son sandwich qui se réduit plus rapidement qu'il ne l'aurait espéré. Il regarde sa montre et se tourne enfin vers Bénédicte.

— Pour répondre à ta question initiale, d'habitude, cette présentation on ne la fait que devant la direction et les managers de division. Ce sont eux qu'il s'agit de convaincre d'adopter l'esprit Lean. Là, ça va être difficile, le personnel risque de ne pas comprendre.

— Pourquoi ? Parce qu'ils sont bêtes ?

— Mais non !

Tout en parlant, il remet le reste de la baguette dans la huche, le beurre et le jambon au frigo et replace le bocal de cornichons sur son étagère en hauteur.

— Ce n'est pas cela, simplement il faut être au courant des enjeux économiques de l'entreprise et ne pas s'intéresser uniquement à sa prochaine bagnole, aux jeux télé et aux matches de foot de la veille.

« C'est vrai qu'il vaut mieux pas que je mentionne les thèmes économiques et financiers devant les salariés de base, continue-t-il intérieurement ».

Son bref repas achevé, il détache une feuille de sopalin du rouleau accroché au mur, s'essuie la bouche, jette le papier usé et sa canette de bière vide dans la poubelle, se rince les mains directement au mélangeur de l'évier. Il choisit une pomme bien rouge dans le compotier et l'astique machinalement sur la manche de sa veste qu'il n'a pas prise le temps d'ôter.

— Bon, je te laisse, je vais préparer ma présentation, ça me tourne dans la tête, j'ai plein d'idées qui se télescopent, il faut que je concrétise sans tarder avant qu'elles ne s'enfuient. J'en ai...

Il regarde encore une fois sa montre.

— Pff ! Jusqu'à ce soir ! Pour le repas, je n'aurai pas le temps de préparer quoi que ce soit. Il doit bien y avoir un truc dans le congélo.

— Ne t'inquiète pas, je m'occupe du dîner et je ne te dérangerai pas, vois-tu, j'ai aussi du travail à préparer pour lundi, j'ai rendez-vous avec le proviseur et l'inspection départementale pour...

Elle ne finit pas sa phrase, il était déjà parti.



Ordre et rigueur, un défaut ?

La rationalisation à l'extrême, efficace dans certains cas, ne résoudra pas tous les problèmes, c'est un fait. Et ce, en dépit des rêves éveillés des adeptes des méthodes universelles dont Damien semble faire partie.

Le goût pour l'ordre et la rigueur à la limite de l'obsession maniaque n'est pas non plus un obstacle à une riche carrière. Ne dit-on pas qu'Emmanuel Kant menait une vie réglée avec une telle précision que ses voisins ajustaient leur montre sur l'heure immuable de sa promenade journalière ?

4

Suffit-il de se tutoyer pour simplifier les relations ?

Damien et Bénédicte se retrouvent pour le dîner. Tous les deux sont aussi fins gourmets que bons cuisiniers, ce qui ne gâte rien. Le repas du soir est toujours un instant privilégié dont ils profitent pour se conter les événements de la journée. Ce soir, ce sont des pointes d'asperges en entrée, suivies de filets de sole poêlés accompagnés d'une purée maison de pomme de terre agrémentée d'une touche de céleri. Après les compliments d'usage, Bénédicte engage le traditionnel échange.

— Et ta présentation ?

— Impeccable, j'ai bien bossé ce soir, ça va marcher.

— Eh bien tant mieux ! J'ai aussi bien travaillé, je serai prête pour lundi.

— Ah ! Toi aussi tu avais une présentation à préparer ?

— Je te l'ai dit quand tu es rentré, mais tu n'écoutais pas.

— Désolé, j'avais la tête ailleurs. Les idées de François Le Tellier, le patron de la boîte où j'interviens, ont un peu bousculé ma manière habituelle de procéder. Tiens, je ne t'ai pas dit, il m'a proposé que l'on s'appelle par les prénoms.

— Ça, c'est sympa !

— Tu trouves ? Il a aussi suggéré que l'on passera au tutoiement plus tard. Du reste, dans la boîte, ils se tutoient tous et s'appellent par les prénoms.

— Le patron aussi ?

— Oui, bien sûr. Lors de la visite de l'entreprise, des ouvriers de base en bleu de chauffe le tutoyaient et l'appelaient par son prénom. Du jamais vu !

— Tu n'en as pas non plus vu beaucoup des entreprises en cinq

ans.

— Bien plus que tu ne le crois ! Mais en revenant en voiture, le périf était fluide, j'étais de bonne humeur et j'ai réfléchi que finalement cela doit sacrément simplifier les relations. Qu'en penses-tu ?

— Chez « Lean System », vous vous tutoyez tous et vous vous appelez par le prénom non ?

— Oui, mais ça n'a rien à voir ! On a tous fait les grandes écoles, on est tous à peu près issus d'un milieu similaire. Tu vois, Irvine, PHI, comme on l'appelle entre nous, c'est le patron, tu sais.

— Je me souviens, oui.

— Tout comme moi, il s'est spécialisé dans la finance et a poursuivi ses études à la Business London School en sortant de HEC. Tu comprends que ça rapproche.

Damien pose ses couverts, se penche un peu en avant et tente de capter le regard de Bénédicte pour mieux lui faire partager son étonnement encore marqué par l'indignation :

— Dans cette boîte, ce sont des ouvriers de base qui tutoient leur PDG ! Tu penses que les relations hiérarchiques sont plus simples avec cette manière de faire ? Que l'information circule mieux ?

Bénédicte n'est pas plus impressionnée que cela et poursuit calmement son repas :

— Vraisemblablement... en fait, je n'en suis pas si sûr. Dans mon lycée, j'ai des collègues que je tutoie, que j'appelle par leur prénom et que je n'apprécie pas pour autant. J'éviterais si je le pouvais de travailler avec eux. En revanche, il y a un vieux prof très traditionnel qui nous vouvoie et me donne du « Madame ». J'adore travailler avec lui. Tu vois, ce n'est pas si net, bien que je pense sincèrement que cela doit faciliter les relations. Je me souviens quand j'étais plus jeune avec mes parents, on a vécu plusieurs années en Espagne, mon père y avait démarré une activité.

— Oui, tu me l'as raconté.

— En Espagne, le tutoiement et l'emploi du prénom sont systématiques. Autant en France si on passe trop vite au tutoiement, c'est un peu le style « *On n'a pas gardé les cochons ensemble !* » autant en Espagne, persister avec le vouvoiement c'est « *Pour qui elle se prend celle-là !* ». Ce peut être ressenti comme une volonté de marquer la distance, une marque de mépris. Je crois savoir que c'est la même chose en Belgique et au Canada, pour les régions francophones. Tu vois, il y a un aspect culturel à considérer.

— Tu as raison, c'est à considérer, répond-il d'un ton vague comme s'il était déjà passé à autre chose. Il a repris ses couverts et nettoyé proprement son assiette.

Bénédicte baisse le regard, pose à son tour ses couverts et tripote machinalement le bouton de son chemisier durant un bref instant puis le fixe droit dans les yeux.

— Du reste, toi, un spécialiste d'une méthode d'origine japonaise, tu n'es pas sans connaître l'importance vitale de la hiérarchie au pays du soleil levant. Il y a intrinsèquement dans la société japonaise les dominants et les dominés et ça depuis l'ère EDO.

Il la regarde, surpris. Elle poursuit :

— Ne t'inquiète pas, je me passionne pour les cultures orientales. Cette notion de respect hiérarchique est tellement forte qu'elle est intégrée dans la langue. Un employé ne s'adresse pas à un cadre dirigeant comme à un collègue.

— Je t'arrête, en France non plus, à part chez ce farfelu de Le Tellier. Il y avait une blague quand j'étais au lycée qui traitait de cette question. Attends, laisse-moi me souvenir. Ah! Oui ! C'est l'histoire d'un gars qui pour amuser la galerie fait un jeu de mots : « Ce matin, j'ai rencontré le couvreur, il m'a parlé de toi (toit) », Damien forme un toit à l'aide de ses deux mains. Son collègue rigole et décide sur le champ de la raconter à son patron qui passe justement dans le couloir : « Bonjour, patron, ce matin j'ai rencontré le couvreur, il m'a parlé de euh... de vous... »

— Très drôle, mais tu n'as pas compris, en japonais, la langue utilisée n'est pas la même. L'employé doit ajouter des particules et des suffixes de déférence lorsqu'il s'adresse à son supérieur, et de soumission lorsqu'il parle de lui-même. La rupture est évidente. Je crois même que l'on retrouve la même notion au sein d'une famille. Entre autres, il est très difficile pour un japonais d'exprimer réellement ce qu'il pense. Il utilisera une manière détournée plutôt sibylline, a fortiori devant des personnes extérieures à son cercle intime.¹ Ce n'est pas évident quand on veut travailler en équipe non ?

— Mouais, tout ça reste à vérifier.

— Vérifie-le et tu verras bien que j'ai raison.

1 Lire notamment l'article du Monde Diplomatique, Août 2020, « Langue servile et société de soumission » par Mizubayashi Akira, romancier bilingue Français/japonais.

— Entre-temps, je persiste, insiste Damien. Un subalterne qui s'adresse à son patron ne s'exprimera jamais dans le même registre qu'il utilise lorsqu'il discute avec un collègue. Il maintiendra de lui-même une certaine distance, aussi lexicale que physique. Je l'ai toujours vu faire de la sorte. De toute façon, la démarche Lean est passée par les États-Unis où le tutoiement à franchement parler n'existe pas. En tout cas, je te remercie de m'avoir un peu plus embrouillé.

— À ton service répond-elle avec un sourire légèrement narquois, habituée à jouer de complexité lorsque Damien attend des réponses précises et claires.

— Je travaille encore deux, trois heures et je te rejoins au lit.

— D'accord, je regarde une nouvelle fois « *Baisers volés* », il est en ligne sur Netflix, tu n'aimes pas le cinéma d'auteur et encore moins Truffaut ça ne va pas te déranger.



Les difficultés de la communication verticale

Il est tout à fait juste de noter que la communication en entreprise trouve sa limite dans la relation hiérarchique. En France particulièrement, le passage au tutoiement n'est jamais un acte simple, même si cela ne change absolument rien à la notion de respect mutuel, ni ne nuit en aucune manière à la relation de pouvoir. On peut tout aussi bien dominer en tutoyant et en appelant par le prénom. Le summum étant atteint au sein des entreprises où le dirigeant interpelle ses subalternes, sa secrétaire notamment, par leur prénom et reçoit en retour des « Bien Monsieur le Directeur, tout de suite Monsieur le Directeur ». L'entreprise est un lieu de soumission tant ancré dans les mœurs que rares sont ceux qui prennent conscience d'un tel déséquilibre des relations. Damien a tout à fait raison. La distanciation sociale est forte en France comme ailleurs. Ce qui ne facilite pas la communication.

Quant au Japon, Yoshihito Wakamatsu qui fut chez Toyota l'assistant de Taiichi Ohno, père putatif du toyotisme, rapporte dans un ouvrage, clairement hagiographique¹, de nombreux propos qui révèlent bien l'hyper autoritarisme quasi militaire qui régnait alors dans les usines Toyota. À titre d'exemple parmi tant d'autres, l'auteur relève le soin particulier que prenaient les travailleurs, managers y compris, pour éviter tout contact visuel avec Taiichi Ohno lorsqu'il visitait une unité de production tant ils le craignaient. Ce dernier ne semblait pas non plus être équipé d'un frein pour réguler ses colères devenues légendaires. Pour Wakamatsu, l'auteur du livre, ce rapport de force extrême était tout à fait naturel et tout à l'honneur de cet industriel pour qui, seuls l'accroissement de la production et la réduction drastique des coûts importaient. C'était aussi une autre époque et c'est une autre culture.

¹ The Toyota Mindset, The Ten Commandments of Taiichi Ohno, Yoshihito Wakamatsu Routledge 2017. Takehiko Harada, qui fut aussi un proche de Taiichi Ohno rapporte des propos du même registre dans l'ouvrage : « Management lessons from Taiichi Ohno, Mc Graw Hill, 2015 ».

Pour revenir à nos deux protagonistes, Bénédicte et Damien se heurtent inutilement. Ils ont tous les deux raison. Ce ne sera pas avec des postures que l'on résoudra la question du mépris¹ inhérente au management tel qu'il est pratiqué.

¹ Dans un ouvrage au titre évocateur, « Le zéro mépris » Hervé Sérieyx dénonce le mépris inhérent à la société et particulièrement à l'entreprise. Tant que l'on ne se débarrassera pas de ce principe délétère qui isole hermétiquement la noblesse et ses privilèges, du tiers état et ses contraintes, l'intelligence collective restera un rêve inaccessible. Ce best-seller publié en 1989 a été réédité en 1999. Voir bibliographie.

5

Une présentation ultra classique du Lean en 12 points corrigée par un exercice de style

Le lendemain après-midi, comme convenu, Damien retrouve François dans la salle de réunion afin de lui soumettre son projet de présentation. François en polo et jean se tient face à Damien qui a opté pour le costume Kenzo bleu nuit.

— Voilà, François, comment je compte introduire le sujet.

— Je suis tout ouïe. Allez-y, Damien, faites comme vous en avez l'habitude.

Damien connecte son laptop au projecteur et ouvre PowerPoint®. Chaque diapositive projetée sur l'écran mural se compose d'une phrase définitive un peu vide de sens, mais joliment illustrée de dessins humoristiques. Reprenons ci-après uniquement les textes des diapositives de la présentation :

Le Lean Management en 12 points

- 1) Je suis là pour vous parler du Lean Management
- 2) Le Lean management est un principe d'organisation « gagnant-gagnant ».
- 3) Dans l'entreprise, nous sommes tous au service de nos clients.
- 4) L'idée, c'est que l'on évolue tous ensemble puisque l'on partage le même objectif : mieux servir les clients.
- 5) Dans l'entreprise, il y a beaucoup de gaspillage, des stocks inutiles, des déplacements superflus, des tâches redondantes. On va éliminer tout ce qui ne produit pas de la valeur ajoutée au sens du client.
- 6) Le principe fondamental est de fluidifier au maximum les processus de la chaîne de valeurs pour atteindre le flux tendu.
- 7) Nous allons réorganiser l'entreprise de fond en comble pour mieux coordonner les hommes et les machines, et standardiser les tâches à accomplir. C'est ainsi que l'on créera plus de valeur.
- 8) Le Lean est un projet dans la durée. Il s'agit de construire sur le long terme pour parvenir au zéro stock, zéro défaut et zéro délai.
- 9) Ce que l'on va faire, c'est mieux satisfaire le client en réalisant des produits parfaits du premier coup et en maîtrisant au mieux tous les coûts.
- 10) Le Lean est un projet collectif pour penser l'entreprise différemment. On s'implique tous dans la réussite et tout le monde y gagne sans exception !
- 11) Le Lean est avant tout un système d'apprentissage collectif. Cette expérience Lean vous enrichira puisque vous aurez appris une manière bien plus efficace de travailler.
- 12) Cerise sur le gâteau, en vivant une expérience Lean, chacun travaille aussi son employabilité. C'est-à-dire sa capacité à changer aisément d'emploi si le besoin se faisait sentir.

— Voilà pour l'introduction, précise Damien en se tournant vers François.

François fait un geste de la main dans l'intention de le l'arrêter.

— Bien, on a bien fait d'en parler avant. Entre nous, soyons clairs. Croyez-vous réellement qu'ils vont gober vos vœux de bonheur

assurés ? Vous les jugez si truffes que cela ?

Damien s'agite sur sa chaise. Comme tout un chacun, il a horreur d'être pris en défaut. Un peu ébranlé par la réaction de François, il ne peut s'empêcher de bégayer :

— Mais, mais, je commence toujours à peu près ainsi la présentation du Lean. J'ai pris soin d'éviter les considérations économiques et j'ai rajouté les deux dernières diapositives pour aborder le thème de l'employabilité puisque j'ai cru comprendre que je n'aurai pas à faire qu'à des cadres dirigeant.

— Justement ! C'est un message pour des cadres dirigeants qui cherchent à berner leurs équipes ! Ce n'est pas ce que l'on demande ici. Tenez, je vous donne un exemple. Il y a un peu plus d'un an et demi, avant que le groupe ITM rachète « EquipSciences », le précédent PDG et ses deux adjoints ont été débarqués sans autre forme de procès par les anciens propriétaires, et j'ai été nommé à leur place. La tâche n'a pas été facile. Il avait semé un climat de méfiance généralisé, et c'est toujours très difficile de renverser la vapeur pour reconstruire la confiance. Cet ancien PDG voulait lui aussi introduire le Lean pour optimiser les processus, comme il disait. Il avait opté pour la poigne. Pour lui, il n'y avait pas d'autres façons d'agir. Il n'a peut-être pas tort d'ailleurs, toutefois, on va essayer, tous ensemble, de procéder différemment pour réorganiser cette entreprise.

Damien masque difficilement son impatience et son mécontentement. François n'en a cure et continue son explication. Il tient vraiment à le convaincre :

François connecte son laptop au projecteur.

— Dès la prise de mes fonctions, je leur ai présenté cet engagement :

- Notre équipe de direction réalisera ce qu'elle promet
- Ne croyez pas que
- nous ne lutterons pas contre le harcèlement et les injustices
- Parce que ce qui définit notre ADN, c'est bien que
- la sincérité, la confiance et la transparence sont nos fondamentaux
- Nous démontrerons qu'il est absurde de croire que
- les actionnaires continueront à guider la marche de l'entreprise
- Nous assurons fermement que
- la reconnaissance de l'effort sera la finalité de nos actions
- Seuls les sots peuvent croire que
- nous puissions continuer à diriger comme nos prédécesseurs
- Dès maintenant, nous ferons l'impossible pour que
- les privilèges soient abolis
- Nous ne permettrons en aucune manière que
- les salaires les plus hauts se maintiennent à des niveaux indécentes
- Nous prendrons les bonnes mesures pour qu'avec bonheur,
- chaque employé donne son maximum
- Nous persisterons avec la même politique jusqu'à ce que
- L'ensemble du personnel constate qu'à partir de maintenant
- **UNE NOUVELLE ÉQUIPE DE DIRECTION EST AUX**
- COMMANDES.**

— Je l'ai projeté sur le mur et je l'ai lu à haute voix ligne par ligne en pointant du laser chacune des phrases.

Damien, surpris d'un tel déferlement de platitudes, se redresse sur sa chaise et reprend de l'assurance. Il sent qu'il peut venger l'affront précédemment subi en dénigrant subtilement cette ridicule profession de foi :

— J'ai beau le lire et le relire pour trouver un détail qui m'aurait échappé, François, je ne vois pas en quoi ce discours serait différent du mien, dit-il sur un ton sarcastique en accentuant volontairement les syllabes des derniers mots de sa tirade.

— C'est bien ce que je vous reproche ! Le vôtre est écrit dans la même veine.

Damien tressaille, il ne comprend plus :

— Ah... Ah bon ?

— Vous imaginez les sourires et les lazzis à peine voilés de l'auditoire. Bien évidemment, je n'avais pas l'ambition de les convaincre avec un tel discours d'une médiocrité affligeante. Je leur ai donc proposé de le lire à nouveau en partant de la dernière phrase jusqu'à la première :

**- UNE NOUVELLE ÉQUIPE DE DIRECTION EST AUX
COMMANDES.**

- L'ensemble du personnel constate qu'à partir de maintenant
- Nous persisterons avec la même politique jusqu'à ce que
- chaque employé donne son maximum
- Nous prendrons les bonnes mesures pour qu'avec bonheur,
- les salaires les plus hauts se maintiennent à des niveaux indécents
- Nous ne permettrons en aucune manière que
- les privilèges soient abolis
- Dès maintenant, nous ferons l'impossible pour que
- nous puissions continuer à diriger comme nos prédécesseurs
- Seuls les sots peuvent croire que
- la reconnaissance de l'effort sera la finalité de nos actions
- Nous assurons fermement que
- les actionnaires continueront à guider la marche de l'entreprise
- Nous démontrerons qu'il est absurde de croire que
- la sincérité, la confiance et la transparence sont nos fondamentaux
- Parce que ce qui définit notre ADN c'est bien que
- nous ne lutterons pas contre le harcèlement et les injustices
- Ne croyez pas que
- Notre équipe de direction réalisera ce qu'elle promet.

— Ils ont tous ri de bon cœur. D'ailleurs vous aussi Damien, vous souriez. J'avais alors fait un premier pas. Ils comprenaient que je n'avais peut-être pas l'intention de les berner. Et je n'ai toujours pas cette intention. Je vous invite à reprendre votre présentation pour être plus concret et plus réaliste. Ils ne sont pas idiots. Entrez directement dans le vif du sujet ! C'est un conseil que je vous invite à suivre, je les connais

bien. Vous pensez que vous aurez le temps de la préparer pour demain ?

— Oui, sans aucun problème.

— C'était ce que j'avais anticipé. Je prévois l'ensemble du personnel que la réunion aura bien lieu demain. On dit neuf heures ?

— D'accord pour neuf heures, je serais là un peu plus tôt pour vérifier une dernière fois que tout est en ordre.

— Vous êtes un homme prévoyant. J'aime ça. Vous pouvez vous installer dans cette pièce pour le reste de la journée. Vous ne serez pas dérangé et vous avez tous le matériel à votre disposition.

— Merci, j'accepte la proposition.

— Si vous avez besoin de quoi que ce soit, voyez avec Élodie que vous avez rencontrée à l'accueil. Elle est extraordinaire pour trouver des solutions à toutes les complications du quotidien. On l'appelle *Winston Wolf*, vous savez ce personnage joué par *Harvey Keitel* dans *Pulp Fiction*, celui qui résout tous les problèmes. On n'a pas encore eu de cadavres à faire disparaître, néanmoins je suis sûr qu'elle serait à la hauteur.

— Oui, oui ! Je me souviens du personnage, mais je devrais m'en sortir tout seul.

— Bon, je vous laisse. J'attends un client. Il ne devrait plus tarder, et on se retrouve demain.

— À demain. Répond-il machinalement.

Damien est préoccupé. Rien ne semble pas se goupiller comme prévu. Il n'arrive pas à cerner François Le Tellier, et quelques conseils avisés seraient les bienvenus. Sans plus attendre, il adresse un e-mail à Juliette pour lui proposer de devancer le débriefing. Au fond de lui, il craint que cette affaire ne lui glisse entre les mains.



Quand la communication tourne à l'intox

S'il est indispensable de savoir présenter son produit ou son service sous son meilleur profil, le métier de communicant, dont le pouvoir va toujours croissant, tend aujourd'hui à se résumer à l'élaboration de discours destinés à leurrer l'auditoire. C'est un exemple de plus de l'emprise du mépris dans la société et a fortiori dans l'entreprise. L'idée n'est plus d'informer, de transmettre et d'échanger, mais bien de convaincre, et pour cela tous les moyens sont bons, les plus respectables comme les plus hypocrites. Les salariés ne sont pas dupes. Loin des oreilles de la direction, leurs commentaires sont riches d'expressions du type « *lettre au père Noël* », « *cause toujours* », « *c'est chaque fois la même chose, ils cherchent à nous embobiner...* ». La confiance est la clé de la performance collective. Elle est bien mise à mal avec une telle approche de la communication d'entreprise.

6

Juliette précise la mission de Damien

Le lendemain, sept heures trente, le périphérique est totalement saturé. Le portable de Damien sonne. C'est Juliette.

— Écoute Damien, je m'envole ce matin pour New York. J'y resterai une petite quinzaine. C'est vraiment urgent ? On peut parler un peu là ?

— Oui, je suis en voiture sur le périmètre et tout est bloqué, un accident à tous les coups. En fait, je ne la sens pas bien l'affaire EquipSciences, ça semble plus difficile que je ne le pensais.

— C'est sûr, on ne peut pas te donner que les affaires faciles. Mais bon, celle-ci ne paraît pas poser de problèmes insurmontables non ? Je t'ai dit qu'ITM veut tirer un peu plus de jus avant de revendre. Tu as compris cela ?

— Oui, oui tout à fait.

— Donc il faut réduire la voilure sur les activités peu rentables et se concentrer sur la vache à lait pour bien l'optimiser. Que vois-tu de compliqué à cela ?

— Exposé ainsi, rien c'est vrai.

— Après ton e-mail, j'ai étudié le dossier. Les chiffres sont parlants. L'activité d'import pèse sur le bilan. L'équipe de commerciaux a dû être renforcée, ce sont des frais fixes en plus. L'activité de fournitures de sous-ensembles spécifiques n'est pas assez profitable selon nos critères et je ne vois pas vraiment de nouvelles débouchées à court terme. Tu vois quelque chose dans ce domaine, toi qui es sur place ?

— Non, non, c'est vrai je me posais la même question.

— En revanche, les systèmes de précision sont d'une bonne rentabilité, c'est en quelque sorte la vache à lait qui fait vivre l'entreprise. C'est cela qu'il faut optimiser, voire élargir le marché. C'est

là où tu vas mettre du Lean. Il faudrait aussi lancer une solide étude de marché pour identifier les références les plus profitables et les pans de marché encore vierges. Ça, on sait faire chez Lean System. Si tu veux, je passe un e-mail à PHI. Il est en liaison directe avec ITM, il les connaît très bien. Il te recontactera. Tu es d'accord avec cette analyse ?

— Oui, bien sûr, c'est comme cela qu'il faut faire, tu as raison, contacte PHI.

— Bon, je te laisse, on appelle mon vol. On se verra à mon retour, sans faute. À plus Damien, et reprends-toi, hein ?

— À plus Juliette.



Le capitalisme de l'immédiat

Malgré ses cinq années d'expérience, Damien ne semble pas avoir bien compris l'importance pour un capitalisme de l'immédiat de réaliser le plus rapidement possible ses plus-values. Une grande part de la casse des entreprises de ces trente dernières années n'a guère d'autres explications.

7

Quand on explique le principe du Lean Management à un large public

Le jour de la présentation, la salle de réunion est archi pleine.

Il est neuf heures pile et il ne reste plus aucune place assise disponible. Plusieurs personnes n'ayant pas trouvé de sièges se tiennent debout au fond de la pièce. Pas facile de reconnaître un visage si ce n'est François assis un peu de côté au premier rang.

— Bonjour à tous. Comme vous l'avez tous compris, je suis ici pour vous aider à réorganiser votre entreprise afin d'en augmenter la profitabilité. Je suis un spécialiste du Lean Management, une méthode d'organisation industrielle mise au point au sein des usines Toyota. On va commencer par un rapide historique de la méthode afin d'introduire le sujet et mieux comprendre les raisons de son succès. Tout le monde est prêt ?

Aucune réponse, si ce n'est un hochement de tête de François l'invitant à poursuivre sans attendre.

— Bon. Au début des années cinquante, l'activité des usines Toyota était en chute libre. Une réorganisation radicale de la production s'imposait. Les dirigeants se sont rendus aux États-Unis pour étudier le fonctionnement des usines Ford. En ce temps-là, le fordisme était toujours la référence de l'industrie automobile. Toutefois, la démarche organisationnelle américaine s'est révélée inapplicable aux usines Toyota. Celles-ci manquaient cruellement de place pour les différents niveaux de stockage qu'impose le fordisme. Il fallait impérativement inventer une autre manière de produire plus économe en espace.

Damien marque une pause et s'assure que l'attention est toujours soutenue. C'est le cas. Les auditeurs écoutent en silence. Il en voit même qui prennent quelques notes. À moins qu'ils ne rédigent la liste des courses au supermarché, se dit-il un brin cynique. Il se saisit du paperboard placé dans un coin au fond de la salle et le positionne bien en vue de l'assistance. Il écrit en lettre majuscule un prénom et un nom de consonance japonaise.

— Tout le monde voit bien ? OK. TAIICHI OHNO, le père putatif du toyotisme, « l'homme qui pensait à l'envers » comme il se définissait lui-même, a totalement inversé la logique de production en inventant le fameux Juste à Temps¹. En combinant cette révolution de l'organisation industrielle avec les démarches qualité du moment, il signalait ce jour-là l'acte de naissance du TPS pour Toyota Production System, le nom officiel du toyotisme ou principe Toyota. Grâce à cette méthode, Toyota a rapidement retrouvé la profitabilité au point de devenir le premier constructeur automobile mondial.

Il écrit maintenant « LEAN MANAGEMENT » en lettres majuscules sur le paperboard.

— Vers la fin des années quatre-vingt, plusieurs experts américains en management ont théorisé et formalisé les principes du TPS. Le « Lean Management » tel que nous le pratiquons aujourd'hui était né. Voyons maintenant les fondamentaux de la démarche, ils sont fort simples.

Damien pris par son sujet ne se risque même plus à s'assurer de l'attention de la salle. Il se dirige vers son pc portable qu'il a pris soin de connecter au projecteur de la salle. Un graphique, ou plutôt une infographie s'affiche sur l'écran placé au fond de la salle, face à l'auditoire.

1 L'invention du Juste à Temps et la méthode Kanban, point central du TPS et du Lean Management que Damien va présenter un peu plus avant ont effectivement révolutionné la production industrielle de masse. Vous trouverez plus de détail et l'historique de la méthode dans l'ebook joint.

Clients satisfaits + Coûts réduits = Profit en expansion



Juste à Temps

Lutte contre les
gaspillages

Jidoka,
Fluidité &
Standardisation

Travail d'équipe

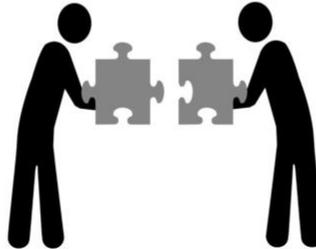


Figure 3 : Le principe du Lean Management

Il attend les deux, trois minutes de rigueur pour laisser le temps à chacun d'étudier l'infographie avant de commencer son explication :

— Le Lean management repose sur trois piliers principaux : Le pilier central symbolise la chasse systématique au gaspillage qui pénalise la profitabilité de l'entreprise. Vous savez, des gaspillages il y en a de toutes sortes, et plus on en cherche, plus on en trouve.

Damien désigne le centre du graphique à l'aide d'un pointeur laser :

— Le pilier de gauche matérialise la production en « *juste à temps* » pour éviter les stocks inutiles et coûteux et réduire drastiquement les temps de fabrication. C'est ainsi que l'on servira les clients du mieux possible.

Il se tourne vers l'assemblée attentive :

— Pour faire simple, le Juste à Temps, c'est lancer la fabrication au juste moment pour livrer précisément à la date prévue selon la commande du client. Fabriquer trop tard est une erreur qui peut entraîner des conséquences dramatiques comme le mécontentement des clients et des distributeurs, une mauvaise renommée durable, des annulations de commandes déjà lancées, et j'en passe. Fabriquer trop tôt n'est rien d'autre qu'un gaspillage. On utilise des ressources qui auraient pu servir à une commande plus pressée. Appliquer le juste à temps, c'est mettre de l'ordre sans jamais perdre de vue que le but à atteindre n'est autre que la satisfaction des clients. C'est bien là le moyen d'accroître la profitabilité de l'entreprise.

Damien désigne de son pointeur laser le haut du graphique où cette formule simplissime trône en bonne position :

« *Clients satisfaits + coûts réduit = Profit en expansion* ».

Il se tourne à nouveau vers la salle et observe les visages pour s'assurer que son message passe correctement. De toute évidence, c'est le cas. Damien sourit légèrement. Il aime tenir ce rôle de maître de cérémonie, d'être celui qui sait et qui oriente la connaissance :

— Le troisième pilier à droite est tout aussi essentiel et concerne la régulation des flux. Celle-ci passe impérativement par la détection des erreurs au moment où elles se produisent. Aucune erreur, aucun dysfonctionnement ne doit perturber le flux, quel qu'il soit. Chaque problème doit être résolu et toutes les suggestions d'amélioration sont recevables. L'objectif étant de profiter des bonnes pratiques des uns et des autres et de les standardiser. La fluidité est intrinsèquement liée à l'effort de standardisation systématique.

Il décrit des cercles avec son crayon laser sur la partie basse du

graphique tout en expliquant :

— Le moyen de parvenir à un accroissement solide et durable du profit de l'entreprise passe impérativement par la coopération des salariés et aussi des sous-traitants. C'est là la grande originalité de la démarche. Parce que, qui connaît mieux que vous les améliorations possibles ? Vous maîtrisez votre métier, par conséquent on sollicite votre collaboration pour le bien commun. Le Lean Management, c'est la participation de tous ! Sans exception !

Un peu gêné par son envolée lyrique, Damien marque une courte pause. Sa voix a tendance à partir dans les aigus s'il n'y prend garde. Il jette un rapide regard vers François qui semble écouter attentivement sans que pour autant son visage reflète la moindre émotion.

Le public aussi semble toujours à l'écoute. Damien se racle la gorge et se saisit de la petite bouteille d'eau posée sur la petite table. Il la débouche et boit une longue gorgée. Il est prêt à poursuivre sa présentation, sa voix devrait avoir retrouvé la bonne intonation :

— Ce qu'il faut bien comprendre, c'est que le « Lean » n'est pas une boîte à outils, ce n'est pas non plus vraiment une méthode à proprement parler. Le Lean, c'est un état d'esprit où chacun se sent responsable et adopte à tout instant le comportement adéquat afin de mieux servir le client dans une logique d'amélioration continue. C'est pour cela que chez « Lean System », on préfère utiliser le terme de « démarche ». La clé de la réussite, c'est vous en fait, votre capacité à vous adapter, à vous réadapter, à accompagner le progrès pour le rendre possible. C'est clair pour tout le monde ? Il est temps maintenant d'aborder les principaux concepts de la démarche Lean.

François intervient :

— Après cette belle tirade et avant d'entrer dans le vif du sujet, je me permets de vous interrompre, Damien. Si j'ai bien compris, la méthode, pardon, la démarche Lean repose sur la participation de tous. Laissons quelques minutes la parole à la salle afin que l'on soit tous en phase. Je vois d'ailleurs une main qui se lève au fond, c'est Cédric, l'un de nos spécialistes en mécanique de précision.

— Cela fait plusieurs fois que vous parlez de « profit » ou profitabilité, et le terme est affiché en bonne position sur le PowerPoint projeté. On ne peut pas envisager l'entreprise autrement ? S'intéresser un peu à l'humain par exemple ?

Damien réagit un peu rapidement :

— L'humain, oui, je vous ai dit que c'était le fondamental...

François vient à son secours :

—Damien, comme il m'en a informé au préalable, a plus l'habitude de s'adresser à des dirigeants, d'où cette petite obsession autour du profit.

Pour modérer son propos, François glisse un sourire de connivence à Damien et poursuit à l'attention de l'assemblée :

— Mais ne nous méprenons pas, le profit est la raison d'être de l'entreprise. Une entreprise se doit pour exister d'être concurrentielle et profitable. C'est ainsi que l'on peut en assurer sa pérennité et par conséquent vos emplois et vos salaires. Ne perdez jamais de vue qu'une entreprise n'est en rien immortelle. Si elle ne réalise pas un profit significatif sur une période suffisamment longue, elle périclite irrémédiablement et la fin est fatale.

François fouille dans sa serviette et en extrait une pochette de marqueurs de couleurs assorties tout en poursuivant son explication :

— Après on peut raconter ce que l'on veut, on peut chercher à tromper son public en se parant d'un slogan propre à une mission humaniste ou écologique. Il n'en reste pas moins que nous évoluons dans un système capitaliste. Que l'on rêve ou pas de le changer, la question ne se pose pas pour nous en ces termes. Le système est ainsi et nous devons impérativement en respecter la règle imposée aux entreprises : être concurrentiel et profitable à la fois.



La maison du Lean revisitée

Il est plus courant de présenter la « maison » du Lean (figure 3) avec les deux piliers que sont le Juste à Temps et les flux tirés pour l'un et le JIDOKA et la standardisation pour l'autre. Cependant, même si elle est en théorie la résultante de la démarche globale, dans la pratique, la chasse aux gaspillages occupe suffisamment les esprits pour gagner le statut de pilier central. D'où ce choix pleinement justifié de Damien, bien plus en phase avec les pratiques de terrain les plus couramment rencontrées sous nos longitudes.

8

Ne pas oublier : le profit est la raison d'être de l'entreprise

François se lève et se place devant le paperboard.

— Excusez-moi Damien, mais je préfère bien éclaircir ce point avant de poursuivre.

— Faites donc François.

— Merci. Qu'est-ce qu'être concurrentiel et profitable ? C'est vendre des produits qui satisfont pleinement les clients, à un prix acceptable pour eux, tout en dégagant une marge bénéficiaire. Ce n'est pas tout. En disant cela, on ne remplit que la moitié du contrat. Nous devons aussi faire mieux que nos concurrents qui visent le même créneau de clientèle. C'est le plus important et ce n'est pas le plus simple. Soyons plus précis. Je fais un petit schéma sur le paperboard, il est là pour cela, et rien ne vaut un bon crobard pour éclairer un point fondamental.

François dessine le graphe suivant :

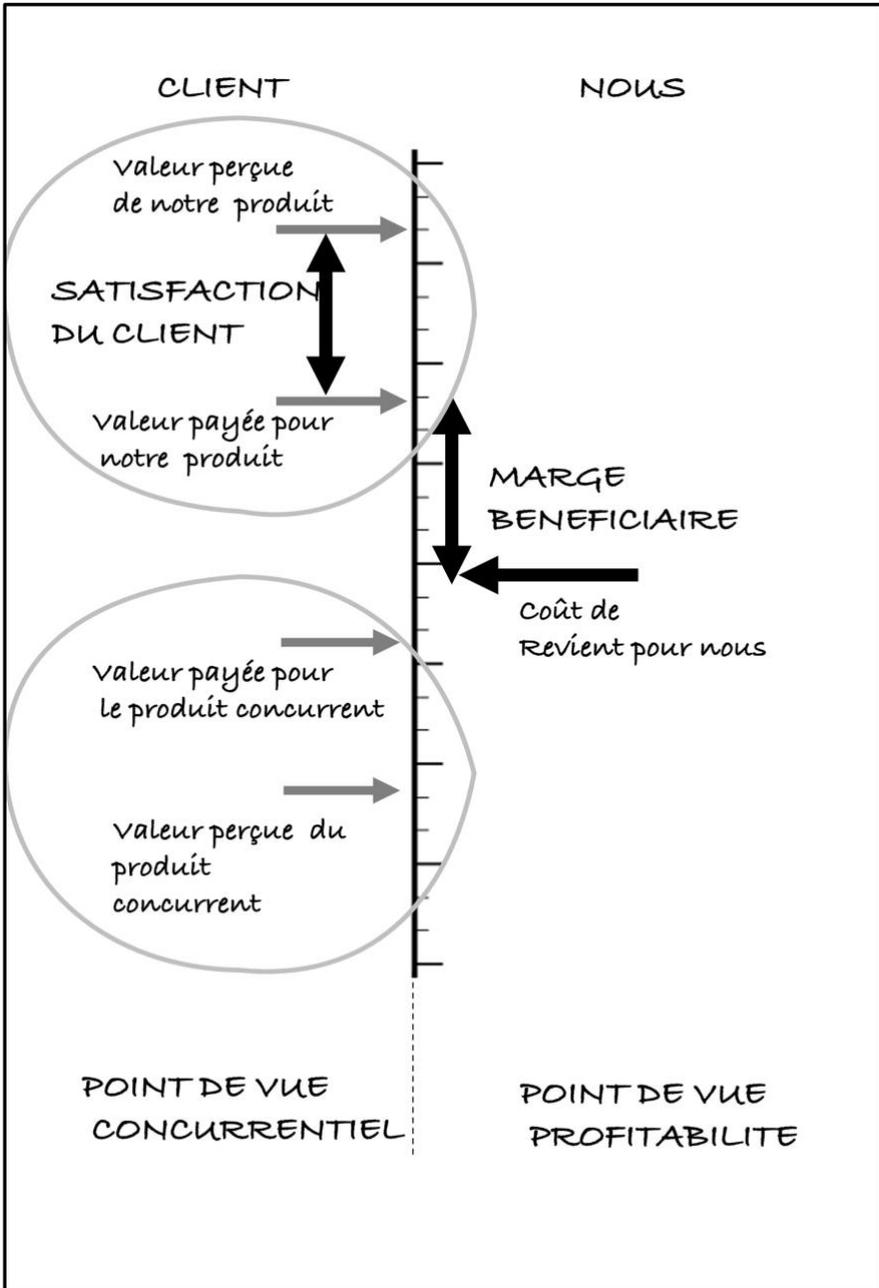


Figure 4 : Profitabilité et offre concurrentielle

— Le côté gauche de ce schéma montre le rapport entre la valeur subjective et le prix que le client est prêt à payer. Étudions le premier cercle, en haut à gauche. La « valeur perçue du produit » est supérieure à la « valeur payée pour notre produit ». En d'autres termes, la valeur que les clients accordent au produit est supérieure ou égale à la valeur qu'ils souhaitent déboursier pour l'acquérir. C'est le but recherché. Le produit concurrent est nécessairement dans un rapport défavorable. Pour cet exemple, c'est un cas d'école, bien que le prix de vente soit inférieur au nôtre, la valeur subjective de son produit est très inférieure à son prix.

— Excuse-moi François, une femme du second rang interrompt la présentation. Si le produit concurrent est moins cher que le nôtre, le client est tout de même intéressé non ?

François sourit à la question et se tourne vers Damien,

— Yasmina nous pose une bonne question, ne pensez-vous pas ?

Damien hoche la tête pour approuver.

— Yasmina fait partie de l'équipe marketing. C'est grâce à ton travail, Yasmina et à celui de tes collègues, que les clients apprécient la qualité du produit et lui accordent une valeur subjective plus élevée sur cette échelle. Précisons que l'estimation de la valeur perçue, subjective par définition, intègre toutes les caractéristiques du produit et pas seulement son prix de vente. Citons en vrac l'efficacité du service après-vente, la pérennité du produit, sa fiabilité, la renommée de l'entreprise et j'en oublie. Tout cela, il faut le faire connaître, montrer à quel point on se distingue de la concurrence et c'est là l'indispensable tâche de l'équipe marketing.

Il reprend son marqueur.

— Passons maintenant au côté droit du graphique. Il représente la marge réalisée. Pour parler de profit net, il est aussi nécessaire d'intégrer les impôts et taxes, et pour être encore plus précis, les intérêts des emprunts, on en a quelques-uns. Au sens de certains puristes, notre calcul n'est pas toujours orthodoxe, mais il est plus parlant¹. Avec ce profit, on crée des provisions pour les crises futures,

1 L'EBE (Excédent brut d'exploitation) est la mesure de la rentabilité financière une fois que l'on a déduit les charges nécessaires à son obtention, comme les salaires, les contributions sociales et les impôts liés à la production. Le ratio excédent brut d'exploitation/chiffre d'affaires évalue la profitabilité de l'entreprise.

on budgète les investissements, on se paie à l'occasion des consultants.
Rires dans la salle.

Une voix anonyme s'élève du fond de la salle :

— Et on rémunère les actionnaires.

— En effet. La distribution des dividendes auprès des associés propriétaires de l'entreprise est le principe fondamental d'un système capitaliste, répond François en se tournant promptement vers la salle sans chercher pour autant à identifier l'auteur de la remarque. C'est un point essentiel et on aura l'occasion d'y revenir lors d'une prochaine réunion.

Son graphique achevé, il reprend son explication :

— Vous comprenez qu'il est indispensable de réaliser un profit. Je vois Sonia et Paul qui hochent la tête, évidemment, ils s'occupent de la comptabilité, je parle sous leur contrôle. Finalement le profit, c'est le résultat d'une opération simplissime même pas digne d'un cours d'arithmétique de CM2. Le profit, c'est la différence entre ce que l'on gagne et ce que l'on dépense. Si on fabrique des produits qui ne se vendent pas, on ne génère pas de profit. Si on fabrique du stock, on ne génère pas de profit. Si nos coûts de production sont trop élevés par rapport au prix de vente, on ne génère pas de profit.

François se tourne vers l'assemblée et désigne de la pointe du marqueur qu'il tient toujours à la main la droite de la salle où, semble-t-il, se sont assis les responsables des ventes.

— À ce sujet, attention les commerciaux avec les remises clients... On fidélise les clients, mais on ne les habitue pas aux remises.

François ne tient pas compte des gestes de dénégations des susnommés. Il pose le marqueur et embrasse silencieusement l'auditoire d'un large regard circulaire pour capter son attention. Il hausse la voix :

— En revanche, et là, écoutez-moi bien, ce qui est condamnable c'est de vendre son âme au diable du profit. Le profit ne doit pas être le but, mais la conséquence. Notre but est de concevoir et de fabriquer de bons produits qui généreront un bénéfice significatif. La quête du profit ne doit pas nous faire oublier notre finalité, ce que nous sommes

L'EBITDA (Earnings Before Interest Taxes Depreciation Amortization) Résultat net avant frais financiers, avant impôts et taxes et avant charges d'amortissement, est sous certaines réserves, l'équivalent US de l'EBE, tout au moins quant à l'usage. Il existe plusieurs variantes pour calculer ce solde intermédiaire de gestion

sur terre. Nous avons des responsabilités à assumer.

Il marque une courte pause.

— On peut créer du profit pour assurer notre durabilité sans suivre pour autant Milton Friedman, père de l'économie ultralibérale, pour qui en substance, la seule morale de l'entreprise est qu'elle n'a pas de morale. Nous, nous en avons une de morale. Nous sommes fiers de nos méthodes de production, de nos produits et de nos équipes et donc du légitime profit que nous générons. Nous n'allons pas encore assez loin. Il nous reste encore pas mal de progrès à réaliser notamment pour tout ce qui concerne la modernisation de notre organisation et c'est là où l'on a besoin de Damien.

François désigne du doigt le dénommé Cédric.

— Cédric, c'est OK maintenant ? Pour les autres aussi ? Poursuivons, je cède la parole à Damien, désolé pour cette interruption plus longue que prévu.



De l'entreprise citoyenne à l'entreprise à mission

François a raison. Il ne faut jamais perdre de vue que le but d'une entreprise est bien de faire du profit. Le tout est de savoir ce que l'on est prêt à concéder pour réaliser ce profit. Depuis bien longtemps, on cherche à nous vendre une image de l'entreprise responsable de ses obligations sociales et environnementales. Dès 1995, Alain Juppé, alors Premier ministre, prononçait un discours où il appelait à l'avènement d'un modèle « *d'entreprise citoyenne* » pleinement responsable de son rôle social. Un discours enthousiasmant, mais qui n'a en rien stoppé une vague de délocalisations sans précédent détruisant durablement des bassins d'activité en totalité et contribuant à un chômage massif et de longue durée. Les belles résolutions d'emploi durable et de responsabilités environnementales ne font guère long feu, une fois confrontées à la raison économique ou plus clairement à la fascination pour l'augmentation à l'infini des profits. Le comble du comble étant atteint par Guillaume Sarkozy, ancien vice-président du MEDEF, qui déclarait en 2002 : « *Je suis fier d'être un patron industriel qui délocalise. Assez de faux-semblants : la perte*

d'emploi, la déstabilisation industrielle, c'est normal, c'est l'évolution. »¹. Pourtant il y a moyen de procéder différemment et à petite échelle, entreprise par entreprise. C'est ce que va nous démontrer François.

L'entreprise à mission

Née avec la loi PACTE de 2019, elle désigne un modèle plus récent de gouvernance responsable. À la date de ces lignes, les entreprises à mission ne sont pas suffisamment nombreuses et l'on manque de recul pour juger de sa pertinence et de sa pérennité. La viabilité d'un tel modèle de gouvernance, notamment pour les entreprises cotées, est encore en questionnement. Quoi qu'il en soit, on peut être certain que la confrontation entre une RSE pleinement assumée et les marchés financiers toujours aussi avides fera toujours des victimes. L'entreprise Danone et son dirigeant Emmanuel Faber en ont déjà fait les frais. Après avoir été contraint de procéder à un licenciement massif, le plus important l'histoire de l'entreprise, pour préserver un niveau de rentabilité acceptable au sens des principaux actionnaires, le dirigeant a été rapidement débarqué sans autre forme de procès. Attendons encore un peu pour apprécier la réalité et la pérennité des ambitions vertueuses des entreprises ayant opté pour ce mode de gouvernance².

ESS Économie Sociale et Solidaire

Entre ces deux dates, la loi du 31 juillet 2014 a donné un statut juridique aux organisations dont le fonctionnement interne et les activités sont fondés sur un principe de solidarité et d'utilité sociale, telles les associations, les coopératives et les fondations. Voir les liens en annexe ainsi que sur le site <https://www.piloter.org/demos>.

¹ Le Monde 30 novembre 2002.

² À ce sujet on suivra de près les sociétés de gestion d'EPHAD comme ORPEA ou KORIAN qui, après le scandale révélé par le livre « Les Fossoyeurs » de Victor Castanet, ont décidé d'adopter ce modèle de gouvernance. KORIAN-CLARIANE a déjà franchi le pas.

9

Un peu plus avant dans les concepts du Lean Management

Damien poursuit sa présentation.

— Merci, François, pour cette précision. Je vais maintenant citer quelques concepts fondateurs du Lean Management. Il est indispensable de les connaître. On commence par le Jidoka. Il écrit le mot sur le tableau blanc.

— Vous pouvez écrire plus gros ? On ne voit rien au fond.

Il efface et réécrit en lettre majuscule JI DO KA

— Tout le monde voit bien là ? Bon, Le Jidoka, c'est « produire bien du premier coup ». C'est exécuter sa tâche correctement et surtout détecter les problèmes le plus tôt possible, au mieux avant qu'ils ne surgissent.

Une voix féminine l'interpelle :

— Waouh, avant qu'ils ne surgissent ! Vous faites comment ? De la divination ?

— Ce sont des méthodes, des habitudes, des systèmes de détection d'erreurs que l'on mettra en place pour précisément éviter les erreurs qui engendrent des retards et des défauts. Dès qu'un défaut est détecté, on agit.

La même voix féminine perdue au milieu de l'assemblée insiste :

— Oui, mais vous avez dit : avant qu'ils ne surgissent. Là, vous nous parlez de défauts existants puisqu'ils sont détectés.

— On va aussi tout faire pour éviter les défauts. Par exemple, pourquoi ne branchez-vous pas vos prises USB à l'envers ? Tout simplement parce que ce n'est pas possible. Il y a un détrompeur, et

c'est cette idée du détrompeur que l'on va creuser une fois le projet concrètement lancé.

— Le Poka Yoke quoi !

Damien se tourne vers la salle et cherche du regard celui qui vient de prendre la parole. Un homme, quarante, quarante-cinq ans, grands et aux épaules de rugbyman, lève la main.

— C'est moi, je m'appelle Karim.

— Vous avez raison, il s'agit bien du Poka-Yoke, cependant, je ne développerai pas tout de suite ce thème. Aujourd'hui, nous survolons simplement les concepts¹.

— Oui, mais, nous, on veut comprendre ! une nouvelle voix anonyme s'élève.

— À la fin de cette courte session, je vous indiquerai mon adresse e-mail et j'envverrai un memento à tous ceux qui m'adresseront un simple message. Ça va comme cela ?

Quelques murmures d'approbation saluent la proposition.

— Je continue avec le Gemba², Damien l'écrit en lettre majuscule : G E M B A. Le Gemba, c'est le lieu où l'on va fixer notre attention, c'est l'endroit où se crée la valeur, l'emplacement où se situent les problèmes, la scène du crime pour les détectives japonais. C'est en travaillant ici même que l'on va les résoudre pour une amélioration globale.

— En français, c'est quoi ? questionne François. L'atelier, le bureau d'études, le magasin ?

— Oui, ça peut-être tout cela. Plus simplement, le Gemba c'est l'endroit où l'on travaille.

— Là où se crée la valeur, précise François. Valeur est le mot important, la notion à retenir.

— C'est tout à fait juste. Une fois que l'on a bien étudié les processus, on met l'accent sur les points sensibles. Le principe du Gemba, c'est d'inciter les dirigeants à aller régulièrement sur le terrain, de collecter les faits, d'identifier les problèmes, d'être au contact des

1 Damien ne va pas développer dans le détail tous les concepts du lean. Dans ce chapitre, on s'intéresse essentiellement à l'impact d'une présentation du lean Management dans une entreprise où tous les salariés et pas uniquement les cadres dirigeants ont droit à la parole. Pour plus d'informations, le lecteur se reportera à l'ebook compagnon « Le dictionnaire du Lean ».

2 On écrit aussi « Genba » selon la transcription phonétique de l'expression japonaise signifiant « sur le site ». Gemba est la version romanisée.

gens qui travaillent et de trouver les solutions. C'est bien sur le terrain que se situent les opportunités d'amélioration et non dans les bureaux des décideurs.

— Ça tombe sous le sens, ponctue François.

— C'est d'accord pour tout le monde ? Maintenant, nous allons aborder un thème essentiel, central au Lean Management. Je veux parler de la chasse aux gaspillages. Tant que l'on ne s'est pas penché sur cette question, on n'imagine pas la quantité extraordinaire d'économies que l'on peut réaliser.

Une femme du premier rang intervient :

— J'ai un peu peur. C'est quoi les gaspillages, nos salaires, nos primes ?

Brouhaha dans la salle.

— N'ayez aucune crainte, ce n'est pas de cela dont on va parler.

— En tout cas pas tout de suite, ajoute une seconde voix masculine sur un ton légèrement goguenard.

— Non, non, je vous rassure. Avec le Lean Management, on classe les différents types de gaspillage en trois catégories : Muda, Mura et Muri. Ces trois termes japonais précisent trois sources de perte d'argent bien spécifiques que l'on trouve dans toutes les entreprises. Par conséquent, ce sont les trois types de gaspillage à combattre, tous ensemble et sur le terrain. Ce sont ces points qui nous mobiliseront au cours du projet.

Damien reprend le marqueur et écrit en lettres majuscules bien espacées : M U D A - M U R A - M U R I.

— « MUDA », c'est le gaspillage proprement dit. Tout ce qui n'apporte pas de valeur dans le processus et qui doit être éliminé.

Il se tourne vers la salle et fixe du regard l'auditoire :

— Dans cette catégorie, on retrouve les stocks excédentaires, qu'ils soient de fournitures, de semi-finis ou de produits finis. J'imagine qu'au service fabrication vous gérez des stocks de produits semi-finis.

— Nécessairement oui, répond d'une voix blasée l'un des auditeurs anonymes, parfaitement au fait des exigences de la production.

Damien reprend sans relever la remarque désabusée de l'auditeur :

— Nous allons trouver aisément comment diminuer les stocks avant de les éliminer.

— Les éliminer ? Carrément ? poursuit le même auditeur anonyme sur un ton sceptique.

Damien ne relève toujours pas :

— Ce qu'il faut surtout considérer, ce sont les temps d'attentes tout aussi inutiles. Là, il y aura un gros travail à faire. En récompense, les résultats ne se feront pas attendre, vous verrez, vous serez vous-mêmes surpris.

— Qui définit que les stocks ou les temps d'attentes sont inutiles ? Karim agite la main. C'est moi là au fond, Karim.

— Ce sera évident une fois que l'on aura redessiné les processus. Vous verrez.

Damien ne veut pas perdre du temps à donner trop d'explications et élude la question, ce qui n'est jamais très malin lorsque l'on s'adresse à une assemblée loin d'être acquise.

Un dénommé Régis intervient à son tour. Il se lève de son siège et intervient d'une voix forte :

— S'il vous plaît, j'ai une question.

Damien se retourne et cherche du regard l'importun. Il commence à être lassé d'autant d'interruptions.

— Si je comprends bien, avec ce premier gaspillage, Muda comme vous dites, c'est là où l'on supprime les temps supposément improductifs.

— Non, non et non !

Damien interrompt un peu brutalement Régis

— Les temps que l'on cherche à supprimer sont réellement improductifs. Ce sont des temps qui ne correspondent pas à la création de valeur ajoutée. Savez-vous que dans un processus industriel quel qu'il soit, seulement dix pour cent du temps de présence produisent de la valeur ajoutée. Il y a matière à gagner non ?

— Et que sont les autres temps ? questionne Régis.

— Des temps perdus pour des transferts et déplacements inutiles, des temps d'attente, des gestes pas optimisés, des contrôles redondants, que sais-je encore. Notre objectif est simple. On va éliminer tout ce qui pénalise la création de valeur. Notre devise sera : « *Faire plus, plus vite, mieux et sans erreurs* ».

Damien est content de sa conclusion, il écrit cette dernière phrase sur le paperboard. Il n'a guère le temps de terminer qu'une nouvelle voix s'élève du fond de la salle. C'est encore Karim.

— L'idée, si je comprends bien, c'est de pousser l'optimisation dans ses retranchements les plus ultimes.

— Exactement, tant qu'il y a de la marge à grignoter, on la grignote.

— Bref, vous réinventez la fabrication à la chaîne. Parce que là,

l'optimisation du processus est à son comble. Plus de marge à grignoter comme vous dites. Et la machine à manger de Charlie Chaplin des « Temps modernes », elle est aussi au programme ? Parce qu'en ce temps-là, ils cherchaient aussi à éliminer les temps perdus pour la production.

— Non, non et non ! Damien s'énerve clairement maintenant. Comme je vous l'ai déjà dit, pour réussir le Lean, nous avons besoin de tout le monde. Nous, on s'intéresse au bien-être des salariés. Nous ne sommes plus à l'époque de Taylor. On ne réinventera pas la machine à manger, je vous rassure.

Damien se tourne vers la salle et accompagne son discours de grands gestes brusques pour, imagine-t-il, faire mieux passer son message. À sa décharge, il est convaincu de la pertinence de son propos et ne comprend toujours pas ce qu'il fait ici face à ce public réticent qui devrait être soumis aux directives de l'exécutif.

— Je précise pour que ce soit clair pour tout le monde. L'idée fondamentale du Lean, c'est d'éliminer tout ce qui n'apporte pas de valeur ajoutée au produit final acheté par le client. Ce n'est pas compliqué à comprendre ! Ce n'est pas éliminer tous les temps. Que pourrais-je trouver comme exemple ?

Damien réfléchit et sourit.

— Par exemple, une discussion entre deux collègues pour résoudre un problème de production. Sachez que cette interruption est tout à fait légitime dans le cadre du Lean Management ! Ce n'est pas le Taylorisme ! Au contraire, on désire la participation de tous !

C'est au tour de François de jouer les questionneurs sceptiques.

— Selon vous, un échange impromptu entre deux collègues qui ne se sont pas vus depuis longtemps et qui ne parle pas nécessairement de la tâche en cours de réalisation, c'est du temps improductif ?

— S'ils ne parlent pas de la tâche en cours, oui, c'est évident !

— Pourtant, ces discussions à bâtons rompus renforcent le lien social. C'est le ciment dont on a absolument besoin dans une entreprise. C'est ainsi que l'on affronte mieux la complexité et l'incertitude parce que l'information circule aussi de cette manière. Pour être plus précis, l'information circule surtout de cette manière.

— Il faut réserver les conversations de ce type pour les moments de pause.

— Ce n'est pas si simple.

Damien regarde sa montre. Ces interruptions intempestives mettent

à mal son timing.

— Bon, je continue.

François intervient :

— Je vous vois regarder votre montre et, comme vous venez de l'évoquer, une petite pause sera la bienvenue. Nous pourrions alors converser à bâtons rompus, ajoute-t-il un rien moqueur.

Murmure d'assentiment dans la salle.

— Rapide, sinon je n'aurais pas le temps de finir.

— Ne vous inquiétez pas Damien, je préfère que l'on en fasse un peu moins, mais que tout le monde comprenne bien où l'on va afin que l'on puisse commenter en connaissance de cause.



Quand le Lean fait un clin d'œil au Taylorisme

Satoshi Kamata, journaliste japonais de renom, décrit sa tâche quotidienne à l'usine Toyota¹, du temps où il enquêtait sous la couverture d'un ouvrier de chaîne de montage à l'époque de la splendeur du toyotisme aux débuts des années soixante-dix. Le rythme était trop rapide. Il n'avait pas le temps matériel de faire le travail qui lui avait été attribué et débordait sur le poste du voisin. Bien évidemment, il gênait son collègue de travail et Satoshi Kamata s'est vu, trait pour trait comme le personnage joué par Charlot dans le film « Les Temps modernes ». Dans une scène mémorable, Charlot suit sa pièce sur la chaîne, bousculant ses collègues de mauvaise fortune pour parvenir à serrer ses deux boulons. Il finit absorbé par la machine, coincé dans les engrenages. L'exagération étant le propre de l'humour, la référence à la scène tout aussi marquante de la « Machine à manger » de ce même film ne devrait pas surprendre outre mesure les lecteurs qui ont eu l'occasion d'observer attentivement une chaîne de production après le passage de consultants obsédés par le chronomètre et l'accroissement de la productivité. Pour parvenir aux résultats, ils n'hésitent pas à déposer leur humanité au vestiaire avant chaque intervention et réinventent le

1 Satoshi Kamata, *Toyota l'usine du désespoir*, Demopolis 2008. Un ouvrage majeur qui devrait trôner en bonne place dans la bibliothèque de tous ceux qui s'intéressent un tant soit peu au thème du Lean Management. Voir la bibliographie en fin d'ouvrage.

■ taylorisme dans ses pires excès.

10

Gaspillages, compétences et choix de carrière

— Passons aux gaspillages de type Mura.

Damien marque un silence. Il sait que l'assemblée ne sera pas à l'écoute en instantané. Après une interruption, il est toujours nécessaire de relancer l'attention, et cela, Damien pense le maîtriser parfaitement. Durant sa formation, il a aussi appris à animer des conférences. Sauf que ce jour-là, entre les rires, les éclats de voix, les interpellations d'un bout à l'autre de la salle et les bruits de chaises, le calme tarde à s'imposer.

François vient à son secours :

— On s'installe, on fait silence, on se met en position d'écoute et on ouvre grandes ses oreilles. Voilà ! C'est mieux !

Il se tourne vers Damien :

— Nous sommes tout ouïe, Damien.

— Je reprends et je passe à « MURA » .

De la pointe de son marqueur, il montre le mot écrit sur le paperboard :

— Ce terme désigne toutes les irrégularités de production. Le flux doit être le plus fluide possible. C'est un peu bizarre de dire cela comme ça, mais c'est la réalité.

Damien se tourne vers la salle et se force à rire pour signaler ce qu'il estime être un bon mot : le terme flux accolé à celui de fluide. Personne ne réagit. « Ils n'ont pas compris », se dit-il.

— C'est assez simple en principe, on classe dans cette catégorie de gaspillage, toutes les irrégularités ou variabilités du processus que l'on peut combattre avec la standardisation essentiellement. Nous

analyserons plus précisément chaque cas au cours du premier audit, atelier par atelier.

— C'est encore moi Karim. Définir des standards, on l'a déjà fait. Bien évidemment que l'on a standardisé nos productions !

— Eh bien, tant mieux! On va gagner du temps. Vous verrez que l'on peut toujours pousser plus avant la standardisation pour fonctionner du mieux possible en flux tendus.

— C'est un thème intéressant tant qu'on ne cherche pas à être trop radical. Précise François.

— C'est-à-dire ? Damien a de plus en plus de mal à masquer son impatience.

— C'est-à-dire qu'il est vrai que certaines de nos procédures de travail méritent d'être standardisées, c'est un fait. Je suis d'accord avec vous. Il ne faut pas non plus que la standardisation devienne une finalité en soi au risque de verrouiller l'initiative et l'innovation n'est-ce pas ? J'ai connu des entreprises qui redécouvraient malgré elles le taylorisme en multipliant les procédures et en se focalisant d'une manière obsessionnelle sur la standardisation. En résultat, elles tuent dans l'œuf toutes initiatives.

— Vous y allez un peu fort, François. Ne vous inquiétez pas, je connais mon métier.

— C'est vrai, vous connaissez votre métier, vous me l'avez déjà dit, je vous laisse poursuivre.

— Enfin « MURI », c'est tout ce qui n'est pas raisonnable. C'est la définition de ce terme en japonais. Ce sont les excès et la surconsommation, c'est l'utilisation de moyens surdimensionnés ou d'efforts déraisonnables pour accomplir une tâche.

— Quelques exemples d'excès, s'il vous plaît ? Interroge François.

— C'est l'emploi d'une machine trop performante, de matériel de qualité supérieur au nécessaire ou encore des efforts inutiles pour réaliser la tâche prescrite. C'est à cela que servent la standardisation et les procédures.

— Et on supprime aussi les gestes inutiles, comme avec Taylor ? questionne Karim. Je sens que l'on va nous montrer comment exercer le métier que l'on pratique depuis des années...

Damien fait mine de n'avoir rien entendu. Il compte sur la suite de son propos.

— Un des gaspillages les plus courants est le gâchis des

compétences¹.

Il marque une pause et scrute avec attention l'assemblée. Il se prépare à moucher définitivement cet impertinent de Karim. Il reprend :

— Combien de salariés sont employés à des tâches bien en deçà de leur formation, de leur capacité, de leurs compétences ? Personne n'a le chiffre, cela dit, il doit être particulièrement impressionnant.

Les auditeurs du premier rang approuvent silencieusement cette évidence.

— Pour éviter une telle débauche de ressources potentielles, nous nous efforcerons de bien repérer les compétences de chacun pour mieux les exploiter. Ça ne se fera pas en un jour ni en six, mais c'est un jeu gagnant-gagnant que nous allons pratiquer. En effet, c'est profitable autant pour l'entreprise que pour le salarié. Il est tout de même dommage qu'un salarié soit sous-employé n'est-ce pas ?

L'auditoire est toujours silencieux. Damien poursuit :

— La polyvalence par exemple qui propose d'accomplir différentes tâches, et non pas la seule assignée offre une variété d'activités satisfaisantes pour les salariés. Selon bien des sondages, c'est une demande récurrente.

Une voix non identifiée s'élève :

— Quels sondages ?

— Je ne les ai pas sous la main. Qui a posé cette question ?

— C'est moi, Salomé, on se connaît déjà. Si vous pouviez nous fournir ces fameux sondages, je vous en saurais gré, merci. Parce que la vraie question est celle-ci : prend-on en considération les motivations du salarié ? Souhaite-t-il réellement que l'on exploite, comme vous dites, toutes ses compétences ?

— C'est une évidence ! Tout le monde cherche à être employé en fonction de ses possibilités, la promotion est à la clé ! Et vous, Madame, dit-il en insistant lourdement sur le terme « Madame », en connaissez beaucoup des femmes ou des hommes qui refuseraient une promotion ?

1 Le gâchis des compétences est habituellement classé comme un gaspillage de type Muda. Vraisemblablement, Damien préfère le ranger dans la catégorie des excès de type Muri. Quelque part, cela se comprend. Dans la logique d'ultra-rationalité que semble apprécier Damien jusqu'à présent, sous-exploiter les compétences d'un salarié est équivalent à sous-employer un équipement..

— Eh bien oui, Monsieur ! répond-elle à son tour en insistant elle aussi sur le mot « Monsieur ». J'ai un ami ingénieur qui a préféré quitter son entreprise pour ne pas accepter une promotion. Sa spécialité, c'est la mécanique et son plaisir, c'est de concevoir, de tracer, d'assembler et de travailler la matière. Il n'avait aucune envie d'être promu chef de bureau d'études et de passer son temps à gérer des tâches administratives et à résoudre les problèmes d'une équipe. Avec un copain, ils ont monté un petit atelier de mécanique de précision. Ils répondent à des besoins spécifiques de l'industrie aéronautique, le carnet de commandes est bien rempli et il est heureux.

— C'est un cas particulier, j'ai aussi un ami comme ça qui a abandonné son poste d'ingénieur pour travailler dans un atelier de menuiserie.

— Vous voyez bien !

— Ce n'est pas dit qu'ils soient si heureux que cela.

Salomé insiste.

— Pour l'ami que je vous ai cité, c'est le cas. Il est parfaitement épanoui. Je le connais assez bien, nous sommes en couple depuis huit ans.

Quelques rires fusent dans la salle. Damien, toujours sûr de lui, ne se laisse pas démonter.

— Je pense qu'il s'agit surtout d'un manque de confiance en soi. Dans mon entreprise précédente, un groupe international, il existe au sein des ressources humaines une unité spécifique chargée de mieux identifier ces profils déviants. Ce sont des individus qui pèchent par manque de confiance en eux. Ces spécialistes les aident à se révéler et à se dépasser. C'est profitable pour les deux parties, le salarié et l'entreprise.

François intervient.

— Je ne suis pas du tout certain que l'on puisse généraliser en qualifiant ce comportement comme un manque de confiance en soi. Pour bien des cas, il s'agit plutôt d'un choix personnel mûrement réfléchi. Si vous le permettez Damien, je me permets de vous interrompre une petite seconde.

Il rapproche le pouce et l'index de sa main droite pour matérialiser la brièveté de son interruption et se tourne vers la salle :

— On a bien commenté la question des gaspillages et nous sommes réunis pour cela. J'aimerais maintenant savoir si vous êtes d'accord pour admettre que cette question des gaspillages est primordiale chez

nous comme ailleurs.

Un oui quasi collégial et des hochements de tête d'approbation confirment le sentiment de François. Il poursuit :

— Pensez-vous que la démarche du Lean proposé par Damien avec les trois catégories indiquées mérite d'être étudiée de près ?

— Ça demande réflexion, répond une voix anonyme dans la salle.

— Effectivement, ajoute Karim, il faut que l'on y réfléchisse, que l'on potasse la question, parce que là à brûle-pourpoint je ne peux pas répondre pour tout le monde. En revanche, si l'on prend le temps d'en discuter entre nous, on trouvera vraisemblablement des pistes, aucun doute à ce sujet.

Les autres participants approuvent l'intervention de Karim. François reprend :

— On va tout de même essayer d'être moins radical, un peu plus souple et surtout plus participatif. C'est bien ainsi que l'on parviendra à du concret, François sourit en direction de Damien.

— Mais c'est là le principe du Lean, se justifie Damien.

— Eh bien ! Tant mieux ! Simplement, il faut le dire... et le faire ! Nous sommes dans une logique participative, on n'impose rien. Mais vous verrez, Damien, on va faire du très bon travail ensemble.



Promotion et choix de carrière

Tout le monde ne rêve pas de promotion et de responsabilité. Quand on aime son métier et que l'on a acquis suffisamment d'expérience pour être qualifié d'expert, il est assez difficile pour ne pas dire quasi impossible de continuer à progresser dans l'entreprise en conservant ce statut. La promotion conduit irrémédiablement à un poste où les multiples et diverses responsabilités imposent une distance avec la technique. J'ai connu maints techniciens et ingénieurs dont le rêve n'était sûrement pas d'accéder à un poste de « responsable », avec la lourde charge de la gestion humaine et administrative inhérente à la fonction. Leur but était de continuer à exercer et à se perfectionner dans l'exercice de leur métier tout en étant reconnus à leur juste valeur pour la qualité de leur travail et leur apport à l'entreprise. Bien rares sont les entreprises, en France en tout cas, qui sauront distinguer un excellent technicien sans lui imposer une promotion qui l'éloignera de ce qu'il aime et ce qu'il sait faire. J'ai pu constater que ce n'était pas le cas aux États-Unis notamment où il était tout à fait possible de construire une carrière sans quitter le métier que l'on apprécie d'exercer. En France, c'est plus difficile. Dommage.

Gaspillage et révision des procédures de travail

Ensuite, bien évidemment que la lutte contre le gaspillage est un impératif. C'est quelque part l'un des principes fondamentaux de toute réorganisation sans pour autant se limiter au secteur industriel. Au cours d'un sérieux et indispensable audit préalable à toutes interventions, on découvre quasi systématiquement des procédures ou plus généralement des façons de faire inefficaces, voire contre-productives. Souvent, ces procédures ont été mises en place à une époque où elles remplissaient une autre fonction. Au fil du temps, l'entreprise a évolué et les procédures et manières de faire, bien ancrées dans les habitudes n'ont pas été remplacées. « *On a toujours fait ainsi et ça a toujours fonctionné* », nous dit-on. C'est tout à fait le genre de problème que l'on résout en étroite coopération avec les intéressés. Il ne s'agit surtout pas de faire table rase de l'existant ! Si le consultant a l'avantage du regard extérieur et global, il lui manque les subtilités du terrain. C'est aussi dans cet esprit que s'entend le

Gemba, un thème que Damien a rapidement abordé. L'erreur magistrale dont François cherche à préserver l'intervention de Damien, c'est bien l'application verticale de solutions sans une concertation suffisante avec tous ceux qui seront chargés de les vivre au quotidien. Bref, son but est de limiter un tant soit peu le mépris consubstantiel à ce type d'approche pour lui substituer une dynamique de coopération, où l'on échange d'égal à égal.

Chasse aux gaspillages et licenciements

Plus précisément, la chasse aux gaspillages, les Muda, propre à la démarche Lean n'est autre qu'un euphémisme pour éviter d'évoquer la réduction drastique et systématique du personnel qui résulte toujours de ces opérations de réorganisation radicale.

« S'ils le font avec trois personnes, nous le ferons avec une seule ! Augmenter la production tout en réduisant le nombre de travailleurs est la seule voie à suivre pour un réel succès. » Taiichi Ohno¹.

Il est inutile de se leurrer plus longtemps. C'est bien ainsi que l'on améliore rapidement les indicateurs financiers, et tant pis pour les salariés, qu'ils soient licenciés où qu'ils sauvent leur tête au prix d'une double charge de travail. On comprend alors l'intérêt d'adopter une approche verticale et autoritaire pour imposer les solutions de ce type.

Les théoriciens du Lean vous expliqueront que leur métier consiste justement à trouver des optimisations qui permettent de produire plus avec moins de travailleurs sans charger la barque de ceux qui restent. Dans les faits, la large majorité des cost-killers qui sévissent n'éprouvent guère le besoin de se torturer les neurones plus que de raison pour résoudre la quadrature du cercle.

À la décharge du Lean, la large majorité des démarches de réorganisation de ces quarante dernières années ne visaient guère d'autres finalités.

Notons en passant que toutes les opérations d'accroissement de la productivité, que ce soit du temps de Taiichi Ohno ou actuellement, ne visent toujours que l'augmentation de la rentabilité et jamais la réduction du temps de travail. Pourtant, puisque l'on travaille mieux,

¹ Yoshihito Wakamatsu The Toyota Mindset, voir bibliographie.

on pourrait travailler moins. Seulement, la question ne se pose jamais ainsi. L'éternelle excuse de la course à la compétitivité est là pour couper court à toutes les légitimes revendications de bien-être.

Et les Muda et les Muri ? Il y en a donc que pour les Muda ?

Il y a déjà quelques années, James Womack, un des pères du Lean Management, avait dénoncé cette obsession pour les Muda, les gaspillages, aux dépens des Mura, les irrégularités, et des Muri, les excès. Il notait l'effet boomerang sur les Muda du désintéret des Mura et Muri. En négligeant le traitement des Mura et des Muri, paradoxalement, on finit par augmenter les Muda. En d'autres termes, si on ne se préoccupe pas des irrégularités des flux et des surcharges, on aboutit nécessairement à de nouveaux gaspillages. L'explication de cette focalisation exclusive et partielle sur les Muda est relativement simple. L'élimination des Muda les plus évidents ne nécessite pas de réformer l'organisation. C'est relativement facile et les résultats ne se font guère attendre. En revanche, lutter contre les Mura et Muri exige de réviser en profondeur les pratiques. Malheureusement, toujours selon James Womack, le retour de bâton ne tardera pas. Les demi-mesures ne sont jamais la solution, c'est bien connu. Aussi l'auteur recommande d'inverser l'ordre : Mura, Muri et enfin : Muda

11

Culte de l'ordre avec les 5S versus l'éloge du désordre

— Passons maintenant à un autre aspect fondamental du Lean Management : l'ordre. Pour travailler efficacement, nous devons impérativement faire preuve de rigueur, de discipline et d'une organisation logique à toute épreuve. Pour nous faciliter la vie, les théoriciens du Système Toyota et du Lean Management ont établi cinq principes que l'on appelle les 5S. Les 5S sont un des fondamentaux du Lean Management. Je vous les liste.

Damien projette une nouvelle diapositive et commente chacune des lignes au fur et à mesure qu'elles apparaissent :

Les 5S

1) Seiri (Débarras)

Éliminer tout ce qui ne sert pas la tâche présente.

2) Seiton (Rangement)

Ranger de façon rationnelle outils et accessoires sur le plan de travail.

3) Seiso (Nettoyage)

Nettoyer régulièrement l'espace de travail.

4) Seiketsu (Standardiser)

Établir les règles de débarras, de rangement, de classement et de nettoyage.

5) Shitsuke (Discipline & Éducation)

Adopter des règles et une discipline pour appliquer le 5S avec rigueur.

— Comme vous les voyez, chacun de ces cinq termes japonais commence par un « S » d'où la méthode des « cinq S ». De mon point de vue, c'est une vraie recette d'organisation personnelle et j'encourage tout un chacun à l'appliquer. Moi-même, je m'efforce d'en respecter les principes dans le cadre de ma vie privée. Nous passerons du temps ensemble afin d'appliquer du mieux possible ces cinq règles qui ne sont comme vous pouvez le constater que du bon sens commun.

Une voix masculine s'élève dans la salle :

— Oh ! oh ! Quand il va voir le bordel sur le bureau de Salomé...

— Il n'est pas né celui qui touchera au bordel de mon bureau ! D'ailleurs, comme je m'attendais à ce que l'on aborde ce point, j'ai préparé une citation d'Einstein.

Salomé manipule son smartphone. Elle sourit.

— La voilà. Savez-vous ce qu'il répondait à tous ceux qui lui reprochaient le manque d'ordre dans ses affaires ?

*« Si un bureau en désordre dénote un esprit
brouillon, que dire d'un bureau vide? »*

François prend à son tour la parole :

— Merci Salomé. En écho à cette subtile citation, il existe en effet

un débat sur la discipline de l'ordre absolu et la créativité du bordel au quotidien¹. Ce qui importe, et je ne cesserai de le répéter, c'est de toujours faire preuve de modération et de réflexion au moment de l'application d'une règle. Il est primordial de s'assurer qu'elle est adaptée à nos besoins et à nos habitudes.

— Des habitudes, ça se change ! C'est ainsi que l'on évite les erreurs, objecte brutalement Damien.

— Si c'est pour en adopter de meilleures, les habitudes se changent, c'est tout à fait juste. C'est bien pour cela que je précise qu'il s'agit de faire preuve de circonspection, un terme dont l'étymologie signifie « regarder autour ». C'est bien ainsi que nous allons procéder.

Salomé reprend la parole :

— Votre liste des 5S me fait penser aux recommandations des hygiénistes du dix-neuvième siècle.

— Ils ont eu leur utilité, notamment pour combattre les épidémies comme la tuberculose qui sévissaient alors. Cependant, là avec les 5 S, il ne s'agit pas de recommandations comme tu l'évoques, Salomé, mais bien de prescriptions impératives. N'est-ce pas Damien ? interroge François.

Damien ne comprend pas ces tergiversations. Il ne voit pas l'intérêt de perdre du temps à discuter de principes aussi fondamentaux que les 5S. Il répond plus brutalement que précédemment :

— Oui, ce sont des règles à suivre impérativement ! Comme je vous l'ai déjà dit, c'est l'un des fondamentaux du Lean. Sachez que si ces règles ont été établies, c'est bien parce qu'elles ont démontré leur utilité dans toutes les situations. Je ne vois pas ce qu'apporte le débat présent à ce sujet !

François répond plus fermement. Il cherche à faire sortir Damien de sa posture de psychorigide, une attitude hermétique à la critique qui freine toutes les approches constructives.

— Ne nous emballons pas, je vous avais prévenu Damien. Nous discutons simplement. Nous ne sommes pas là pour vous écouter religieusement, le petit doigt sur la couture du pantalon. Chacun donne son avis s'il en éprouve le besoin. Nous visons un seul but, trouver des solutions bénéfiques pour notre activité. Ensuite, il est vrai que mettre un peu d'ordre dans les ateliers et labos, et instaurer quelques règles de

1 Vraisemblablement, François évoque le livre d'Abrahamson et Freedman présenté en commentaire de ce chapitre.

rangement et de nettoyage ne feraient pas trop de mal. Mais faut-il systématiser et l'imposer partout ? Là, je ne suis pas d'accord. On informera largement à ce sujet et chacun jugera en toute conscience de l'intérêt d'appliquer les 5S. Nous sommes tous dotés d'un cortex en parfait état de fonctionnement, il s'agit de l'utiliser.

Karim intervient :

— Moi, je suis pour les 5S. Dans la boîte où j'étais avant, on avait réorganisé l'atelier de maintenance que je pilotais et il tournait beaucoup mieux.

Il se lève et observe Damien du coin de l'œil :

— Le vrai problème, c'étaient les consultants Lean qui poussaient le bouchon un peu trop loin. Ils exigeaient que l'on supprime les posters humoristiques ainsi que l'inévitable calendrier « Playboy » que l'on trouve dans tous les ateliers. Ils allaient même plus loin encore en voulant faire disparaître tous les objets qu'ils jugeaient inutiles à la production, tels que les photos des enfants, les bibelots et je ne sais quoi encore. C'est totalement idiot. Les posters et les petits objets personnels sont bien utiles pour que tout un chacun puisse se recréer un « petit chez-soi » afin d'être plus à l'aise, plus en confiance. Aussitôt après le départ des intégristes de l'ordre, on a tout remis en place pour réintroduire un peu de vie dans l'atelier. Sinon, moi je suis pour les 5S avec le bémol que je viens de mentionner¹.

— Merci, Karim, pour cette mise au point. Chacun décidera en connaissance de cause. Damien, vous nous aviez promis un memento. Pouvez-vous nous communiquer les modalités pour l'obtenir ?

— Oui bien sûr. Il suffit de m'envoyer un mail à mon adresse personnelle : damien.stanlais@gmail.com. J'enverrai le vade-mecum que j'ai préparé à tous ceux qui le demanderont².

— Merci, Damien, c'est une excellente initiative. Nous prenons note. Bien ! Ceux qui jugent que les 5 S appliqués stricto sensu seraient un plus pour leur efficacité qu'ils l'appliquent. En revanche, on ne va pas l'imposer à tout le monde. On ne va pas mettre des bâtons dans

1 Il est juste de mentionner que l'approche de Karim est assez critiquée à notre époque, où justement la dépersonnalisation des postes de travail est un passage essentiel pour assurer une plus grande flexibilité (interchangeabilité des individus ?). Le flex-office en est un exemple.

2 Comme indiqué précédemment, il suffit de consulter la page Web :

<https://www.piloter.org/demos> et de télécharger l'ebook « Le dictionnaire du lean » réservé aux lecteurs.

les roues de ceux qui gèrent parfaitement leur désordre apparent, parce que bien souvent il y a un ordre secret imperceptible pour les autres, n'est-ce pas Salomé ? Une manière d'ordre personnalisé, une signature en quelque sorte, conclut François sur un ton humoristique.

— Exactement, approuve-t-elle d'un ton ferme et définitif. Moi, j'aime voir les choses devant moi. Par exemple, je sais qu'à un moment donné il faudra que je traite un dossier particulier. Pas tout de suite, mais plus tard. Pour cela, je l'ai placé en évidence sur ma table de travail. C'est ainsi que je fonctionne. De temps à autre, je remets un peu d'ordre et je découvre des infos, des documents que j'avais mis de côté. Il m'est déjà arrivé de découvrir des idées qui collaient parfaitement avec la tâche que j'avais en cours et qui a priori n'a rien à voir. Mais attention ! Ranger, c'est aussi jeter. Je peux vous dire que d'expérience, bien trop souvent c'est une erreur. Il m'est arrivé par le passé de regretter mon zèle de rangement. Dans mon cas oui, le désordre est source de créativité.



Les 5S sont une vieille recette

Pour tous ceux qui comme Damien estiment que les 5S méritent d'être déployés dans le cadre de la vie privée, sachez que Mistress Christine Frederick y avait déjà pensé ! Au début du siècle dernier, elle connut un certain succès en publiant un livre assez savoureux¹ où elle expliquait en détail l'art et la manière d'exploiter les principes du taylorisme à la gestion d'un foyer. Traduit en français sous le titre « La tenue scientifique de la maison »², ce livre précise notamment le temps maximal à consacrer à la préparation d'une salade, à la confection d'un pâté ou au nettoyage de la salle de bains. On y trouve aussi la manière la plus rationnelle de préparer une omelette sans perdre la moindre seconde. Il suffit pour cela que seuls les ustensiles nécessaires à la réalisation de la recette soient présents sur le plan de travail et de bien respecter l'enchaînement et la durée de chaque opération sans geste inutile. La gestion des stocks de provisions constitue l'épine dorsale de la partie économique de cet ouvrage.

1 « The new housekeeping », ce livre est en ligne sur le site de la bibliothèque du congrès.

2 Publié aux Éditions Dunod en 1918

L'ordre étant bien évidemment une des règles fondamentales du taylorisme, on retrouve dans les injonctions de Mistress Christine Frederick, l'énoncé quasi textuel des 5S (que l'on trouvait déjà dans l'ouvrage Shop Management de Frederik Taylor 1911).

Sous un autre angle de vue, Satoshi Kamata, l'auteur de « l'usine du désespoir » déjà cité explique qu'à son époque, en plein essor du Toyotisme, les 5S étaient les règles fondamentales de la sécurité. Tout travailleur devait les connaître dès son entrée dans l'entreprise. Gare à celui qui ne les respectait pas à la lettre ! L'entreprise n'hésitait pas à s'y référer pour dégager sa responsabilité en cas d'accident.

Vive le bordel créatif !

Un livre à succès plus récent, traduit en français sous le titre « Un peu de désordre = Beaucoup de profit(s) »¹, prend le contre-pied des 5S et de la dictature de l'ordre. Dans cet ouvrage, Eric Abrahamson et David Freedman font l'éloge de ce que l'on pourrait baptiser « le bordel créatif », une manière de démontrer que l'ordre n'est pas toujours synonyme d'efficacité. D'après les auteurs, un excès d'ordre est contre-productif et constitue un frein à l'initiative, notamment dans les situations d'urgence. Plus généralement et toujours selon les auteurs, l'ordre imposé conduit nécessairement à un excès de bureaucratie (procédures), et tue dans l'œuf la moindre velléité d'innovation pourtant bien salutaire en un contexte hyperconcurrentiel. Un livre à lire pour s'armer d'arguments susceptibles de modérer un tant soit peu le rigorisme des jansénistes du Lean.

1 Voir la bibliographie en fin d'ouvrage

12

L'efficacité et la délicate question de la concentration

François reprend la parole :

— L'explication de Salomé m'inspire un thème connexe plus difficile à résoudre. Je veux parler de la concentration ou de son antonyme si vous préférez, la dispersion. Au-delà des règles de rangement de son poste de travail qui, on le voit, ne peuvent être imposées sans réflexion, il me semble qu'en matière d'efficacité c'est ce point particulièrement délicat qu'il s'agit de traiter. Je m'explique. Comment faites-vous pour parvenir à vous mobiliser le temps nécessaire pour résoudre un problème sans vous laisser distraire ?

— On essaie de se concentrer sans être dérangé.

— Très bien Régis. Explique-nous qu'elle est ta recette pour te concentrer sans être dérangé ?

— C'est vrai que ce n'est pas facile !

— Non, ce n'est pas facile. C'est bien pour cela que je l'évoque.

Damien marque son impatience. On peut le comprendre. Il est pour le moins déplaisant de constater que la présentation que l'on est censé animer, dérive dans une direction que l'on n'a pas choisie.

— On s'éloigne du sujet.

— Au contraire Damien, nous sommes au cœur du sujet de la recherche d'efficacité. Vous nous dites qu'avec un emplacement de travail correctement rangé vous atteignez l'efficacité. Moi je vous dis que ce point n'est pas suffisant. La vraie question est celle de la concentration. Il n'y a rien de plus difficile que de se soustraire aux multiples causes de dispersion.

— C'est juste, confirme Salomé, qu'elle est la recette ?

François répond par une moue d'ignorance et s'adresse à Damien :

— Et vous, comment fonctionnez-vous ?

— Je suis accro à la todo-list. J'ai un programme pour la semaine, et je raye les rubriques au fur et à mesure.

— Encore faut-il se fixer des dates et des délais précis d'exécution pour chacune des tâches programmées.

— C'est ce que je fais.

— Mouaïf. Moi, je n'ai jamais réussi, ajoute Karim, sceptique. Chaque fois que je commence un truc, il y en a un autre plus urgent qui me tombe dessus. Soit je reçois un e-mail, un SMS ou un appel et hop, on arrête ce que l'on fait et on fonce résoudre ce truc que l'on n'a pas prévu.

— Il suffit de couper son mobile et de ne pas regarder ses mails, précise Régis qui pense avoir enfin trouvé la recette pour ne pas être dérangé.

— C'est-à-dire ? réagit Karim, te couper du monde ? Et quand il y a une urgence, tu es où ? Aux abonnés absents ?

— Une remarque très juste, confirme François. Nous sommes tous soumis à la loi de l'urgence et de l'imprévu. On aimerait bien suivre son planning, mais à tout moment, une alerte sonne quelque part et il faut s'y consacrer sans délai. C'est là où il y a un vrai problème d'organisation. Il faut cesser de parler d'agilité et de s'imaginer que nous sommes la déesse Shiva et ses quatre bras. On ne pourra pas supprimer l'urgence, mais on peut réfléchir, comprendre et trouver des palliatifs organisationnels afin de ne plus être contraint d'endosser un costume de pompier à tout instant.

Karim n'est pas du tout d'accord :

— Non, mais t'imagines François ! L'urgence, on est plein dedans ! Il y a toujours des commandes prioritaires, des pannes sur les systèmes, des gens malades, des fournisseurs qui font défaut.

— Des pannes d'Internet, comme la semaine dernière... ajoute Salomé.

— Bien évidemment que l'on ne va pas régler le sort aux imprévus. Puisqu'ils ne sont pas prévisibles, ajoute François en riant. C'est pour cela que j'ai parlé de palliatifs et pas de solutions définitives. Ne pensez-vous pas qu'il y a bien des choses que l'on peut changer ?

— Oui, mais il y a les impondérables, on t'en a listé, insiste lourdement Karim.

François ne répond pas tout de suite. Karim l'observe avec impatience, il attend une réponse.

— Dans la vie, il faut bien séparer ce que l'on peut changer de ce que l'on doit accepter, finit par répondre François. Sur certains points, on peut agir. Pour d'autres, il faut faire avec. En revanche, si l'on se centre sur ce que l'on peut changer, on constate rapidement qu'il existe bien des possibilités sans perdre son temps à s'énerver sur ce que l'on ne peut pas changer. Et ça, ça n'est pas de moi, je l'ai piqué à Épictète.

— Qu'est-ce que tu as piqué à Épictète ?

— Ce que je viens de dire. Que chacun doit bien séparer ce qu'il peut changer de ce qu'il ne peut pas. Si tu as des soucis avec des voisins problématiques, ça ne sert à rien de te focaliser dessus et de t'énerver, ils ne changeront pas. C'est la même chose en entreprise. Vous avez un client lourd, pénible et exigeant qui vous impose des procédures contraignantes. Juste un bémol, il représente une bonne part de votre chiffre d'affaires.

— Je vois de qui tu parles, commente Salomé en riant.

— On ne va pas s'en débarrasser et il est inutile de s'exciter contre lui puisque l'on ne pourra rien changer. Pourquoi dépenser son énergie inutilement alors que l'on pourrait la mettre à profit pour accomplir des projets plus gratifiants ? C'est bon pour tout le monde ?

— C'est clair.

— Quant à la question de la dispersion au travail et des impondérables, il est aussi vrai que l'on ne va pas tout régler en un jour, ni en sept, ni en trente. Ce ne sera ni avec une solution du type cinq S, ni avec une simple prestation de consultant que l'on parviendra à mieux dominer l'urgence permanente. C'est un projet d'amélioration continue de longue haleine qu'il s'agit d'entreprendre. Il concernera autant les comportements personnels que les principes organisationnels en vigueur.

— Qu'entends-tu par comportements personnels ?

— Il s'agira de s'efforcer de prendre de bonnes habitudes pour soulager sa charge mentale. Je vous donne un exemple. Intellectuellement parlant, nous ne sommes pas en mesure de fournir une même efficacité tout au long de la journée. Pour le dire vite, les uns sont du matin, d'autres sont du soir. On comprend qu'il peut être pertinent de planifier sa journée en parfait accord avec sa disponibilité intellectuelle. Les rencontres, les tâches un peu répétitives ou les travaux qui exigent réflexion seront judicieusement positionnés dans son plan de travail journalier. C'est plus facile à dire qu'à faire j'en conviens. En tout cas, c'est en ce sens qu'il faut évoluer. C'est cela que

j'entends par comportements personnels.

— En fait, c'est vrai, il serait utile de faire un point sur les habitudes nuisibles que l'on peut changer, ponctue Régis.

— Exactement. Comme je l'ai déjà dit, tout cela constitue un vaste projet. On l'entreprendra dès que l'on maîtrisera correctement le Kaizen. Maintenant, je rends la parole à Damien afin qu'il poursuive son exposé captivant.

— N'en faites pas trop, ponctue Damien d'un sourire grimaçant, soupçonnant une moquerie derrière ce compliment.

— Captivant, c'est le juste qualificatif, puisque l'on en discute et qu'il soulève des passions. S'il était barbant, les trois-quarts des auditeurs auraient déjà quitté la salle prétextant justement une urgence opportune, et ceux du dernier quart soupireraient en regardant leur montre. Ce n'est pas le cas n'est-ce pas ?

— Non, c'est vrai, en convient Damien.



L'organisation est le nœud du problème

Le thème de la capacité de concentration est un sujet trop rarement considéré à sa juste valeur. C'est pourtant la clé de l'efficacité personnelle. Mais ce n'est pas si simple. Si un travail sur soi est nécessaire pour éviter autant que faire se peut les sources néfastes de distraction, c'est bien sur le plan organisationnel que se situe le nœud du problème. Les salariés sont constamment à la merci d'urgences qui n'auraient pas dû l'être. Selon Henry Mintzberg, les fausses urgences, telles que les tâches que l'on remet éternellement au lendemain et qu'il faut bien finir par traiter, les réunions impromptues ou les planifications trop optimistes ne sont que la conséquence d'une organisation défaillante.

La concentration au travail, ou son antonyme, la dispersion, est un thème particulièrement complexe qui devrait faire l'objet d'un ouvrage à lui seul. S'il est effleuré ici, c'est uniquement pour démontrer qu'il ne suffira pas de ranger correctement son bureau selon les cinq S pour soulager sa charge mentale et gagner en efficacité. Ces briques du Lean sorties de leur contexte historique ne sont pas la panacée, tant s'en faut ! Comme nombre de trucs et machins du management, il s'agit avant tout d'un subterfuge pour ne pas affronter la vraie question de l'efficacité au travail bien plus ardue comme nous venons de l'évoquer.

13

Principe, intérêt et limites du Juste à Temps

— Vous avez certainement tous entendu parler du « Juste à Temps » et peut-être avez-vous votre petite idée sur la question. Aussi je vais essayer d'être le plus clair possible, ce qui ne sera pas difficile, le principe est assez évident une fois exposé. Encore fallait-il y penser.

Damien arbore un léger sourire. Incontestablement, il apprécie ce sujet. L'auditoire attend silencieusement la suite de la présentation.

— Le Juste à Temps a été une révolution dans le monde de la production. Pour faire simple, l'approche classique de l'organisation industrielle propose que l'on établisse au préalable des plans de production à partir des prévisions de ventes. Ensuite, en se fiant auxdits plans, on constitue des stocks de fournitures et de semi-finis, on lance la fabrication et l'on est prêt à vendre et à livrer les clients sur le stock de produit fini. Avec une organisation de ce type, on parle de « flux poussé ».

Damien pianote un court instant sur son laptop et projette l'infographie suivante (figure 5) :

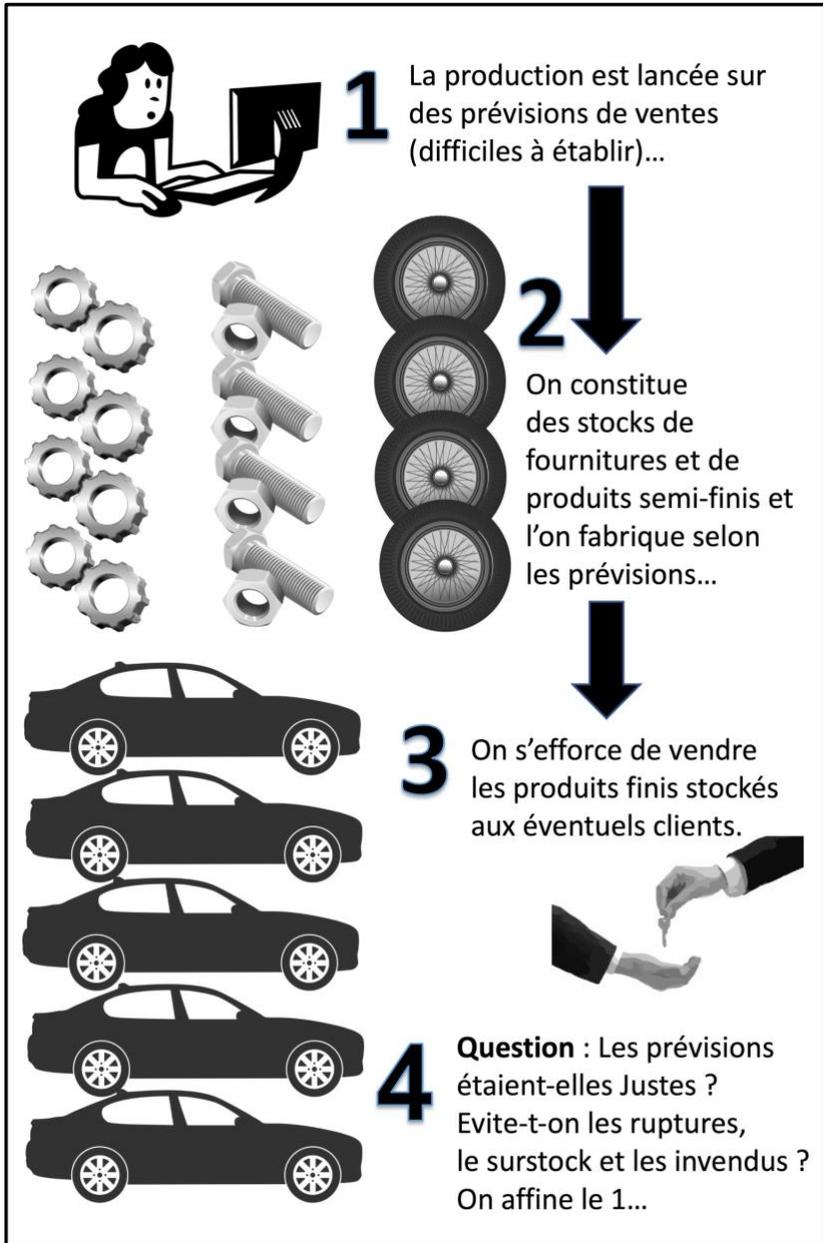


Figure 5 : La production en flux poussé

— C'est le fabricant qui pousse les produits vers le marché. Il a estimé la potentialité de ventes et il a lancé la fabrication des produits correspondant aux prévisions. Il est alors prêt à vendre les produits

fabriqués et stockés. Si l'on considère à titre d'exemple le monde de l'automobile, c'est ainsi peu ou prou que fonctionnait le marché avant la géniale invention de Toyota, je veux parler du juste à temps, le cœur du Lean Management.

Damien marque une nouvelle pause.

— S'il vous plaît dans le fond, pouvez-vous faire silence un instant ou tout au moins parler moins fort ? Je termine et je serai ensuite ouvert à toutes les questions. Merci.

Il reprend :

— Les défauts d'un tel mode d'organisation sont évidents. Pour commencer, il est indispensable d'avoir à disposition de vastes espaces de stockage. En second lieu, on est contraint d'immobiliser des composants et des sous-ensembles pour fabriquer des produits qui ne sont pas encore vendus. Rien que cela représente un coût financier important. C'est exactement ce que cherche à éviter le Juste à temps.

Il utilise sa télécommande et la figure suivante s'affiche à l'écran :

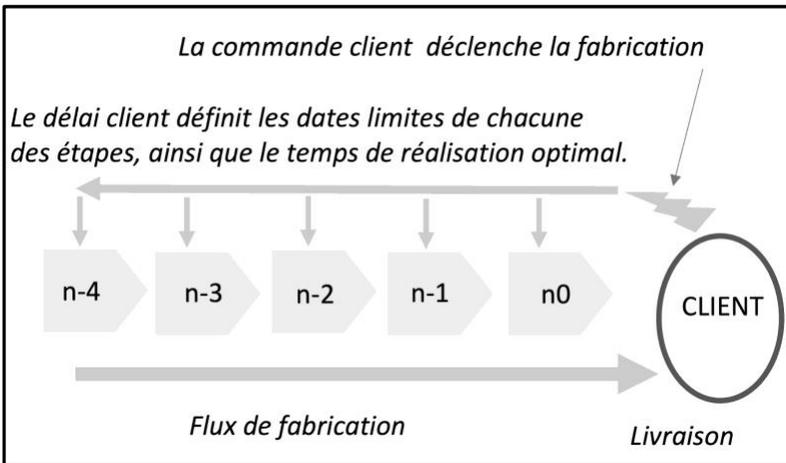


Figure 6 : la production en flux tiré , le principe

— L'idée du juste à temps est précisément d'éliminer les stocks intermédiaires ou finaux et de ne fabriquer que le strict nécessaire au moment où c'est nécessaire. Le déclencheur de la fabrication est la commande client. On n'utilise les ressources que pour fabriquer des produits déjà vendus. En opposition au flux poussé de la méthode classique, on parle de flux tiré par la demande. Encore faut-il optimiser

toute la chaîne de fabrication pour assurer le respect du délai client. Les temps de réalisation de chacune des étapes sont ajustés en conséquence. Maintenant, je vous écoute :

— Et les sous-traitants et fournisseurs ? Eux aussi ont éliminé les stocks ? interroge une voix dans le fond de la salle.

— C'est une transformation générale pour ne pas dire une révolution de l'organisation. Les sous-traitants s'y plient comme tout le monde. Eux aussi en récolteront les fruits.

— Je me permets de modérer un tant soit peu votre enthousiasme Damien, François se lève de sa chaise. C'est un peu de la théorie tout cela. On sait très bien que les sous-traitants sont contraints de gérer les stocks que le donneur d'ordre ne veut pas voir. Lors de la généralisation du Juste à Temps dans l'industrie automobile, on disait que le stock était dans les camions de livraison, ce qui au demeurant n'est pas terrible, terrible pour le bilan carbone.

— C'est parce qu'ils sont mal organisés !

— Que vous dites ! Les faits sont tout autres. Chez EquipSciences, nous sommes bien obligés de gérer des stocks de fournitures pour assurer nos cycles de production indépendamment de celui des fournisseurs.

— Je persiste, François. Il faut leur imposer de se mettre au juste à temps et de suivre vos cycles. Le projet n'est pas viable si on n'intègre pas les fournisseurs.

— C'est déjà tout vu Damien. Vous êtes parmi nous que depuis très peu de temps, cependant, je pense que vous avez déjà constaté que nous ne sommes pas Toyota. Notre principal fournisseur est au moins vingt fois plus gros que nous.

— Je dirai trente fois, si l'on utilise comme critère le chiffre d'affaires, corrige une voix dans la salle.

— Trente fois, merci, Sonia, enfin poursuivez Damien.

Damien semble découvrir le monde des petites entreprises. Il n'avait pas encore pris conscience que l'on pouvait se trouver dans la situation particulièrement délicate où l'on est dépendant à la fois et de ses clients et de ses fournisseurs. Il ne se laisse pas démonter pour autant et poursuit sa présentation.

Le principe du kanban (version succincte)

— La solution du juste à temps, c'est le Kanban. Je vous explique.

Il écrit au tableau bien distinctement K A N B A N et se tourne vers la salle. Une femme au premier rang l'interrompt :

— Excusez-moi, à l'école j'ai appris que l'on mettait toujours un « m » devant un « b » ou un « p », et là vous avez fait une faute d'orthographe.

— Non en fait, c'est un terme japonais. Cela veut dire simplement « étiquette » dans la langue des inventeurs du toyotisme.

Damien se tourne vers l'assemblée, des petits groupes discutent à voix basse. De quoi peuvent-ils parler ? se dit-il. Il craint qu'ils ne suivent pas ses explications et ne comprennent rien. Le principe est pourtant simplissime ! rumine-t-il, mais comment démontrer cela à un public de salariés de base ? Ils réagissent au moindre propos qui perturbe leurs habitudes bien ancrées ! Pas facile le changement si on procède de cette façon ! C'est tellement plus facile lorsque l'on s'adresse uniquement à des dirigeants et des cadres supérieurs ! Il n'aurait jamais dû accepter cette méthode exotique de ce farfrelu de François ! Il va falloir que l'on en discute, on ne peut pas continuer comme cela. Damien poursuit sa démonstration :

— Parce qu'il s'agit bien d'une fiche cartonnée. Je vous explique rapidement le principe, il est fort simple. Comme nous venons de le voir, avec le juste à temps, plutôt que de lancer la production sur des prévisions de vente, on ne fabrique que la quantité de produits demandés par le client.

Tel l'instituteur tentant en vain d'intéresser sa classe aux subtilités de l'imparfait du subjonctif, Damien répète plus lentement et accentue chacune des syllabes. Il tient à ce qu'ils comprennent le rôle essentiel du juste à temps, c'est tout de même le cœur de Lean Management. Les apartés ont repris de plus belle. S'agit-il d'un manque d'intérêt manifeste ?

Damien s'apprête à poursuivre son explication quand il est interrompu :

— À quoi ça va nous servir ? On ne fonctionne pas comme ça chez nous, proteste une voix anonyme, saluée par bonne partie de l'assemblée.

— Vous allez comprendre, répond Damien en récupérant la télécommande qu'il avait machinalement posée sur la table.

— Avec ce mode de production en « flux tiré », chaque poste du processus positionné en aval transmet ses demandes de besoins au poste situé en amont à l'aide d'une étiquette cartonnée, le kanban. C'est un principe fort simple du type client ← fournisseur.

Il projette une nouvelle vue :

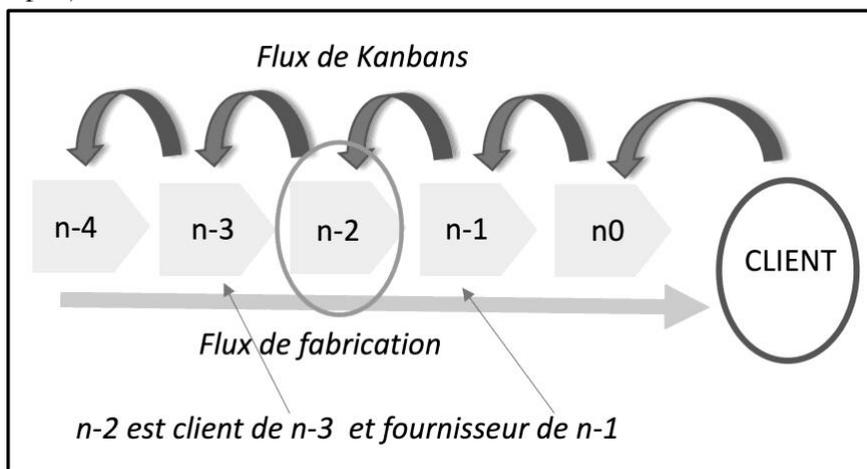


Figure 7 : Le système Kanban

— Par exemple, le poste n-1 passe sa demande de besoin au poste n-2 à l'aide de la fiche Kanban. Le poste n-2 agit de même avec le poste n-3 et ainsi de suite. De cette façon, chaque poste ne travaille que sur des commandes réelles. L'idée étant de limiter les stocks de produits semi-finis et de suivre précisément les en-cours.

— Qu'est-ce qu'il y a d'écrit sur une fiche Kanban ? Pas grand-chose je suppose, demande une voix encore inconnue aux oreilles de Damien.

— Vous avez parfaitement compris, on y trouve juste le nécessaire. Seuls sont mentionnés sur cette petite fiche cartonnée l'identification des postes clients et fournisseurs, les références à produire, les quantités et les délais. Rien de plus, pas d'information superflue ! Bon, je vais arrêter là pour ce survol théorique. Je ne sais pas si on a le temps d'entrer dans les détails, dit-il en regardant sa montre¹.

— Ça ne sera pas la peine Damien, intervient François. Je pense

¹ En effet, Damien ne fait que survoler le sujet. Le lecteur souhaitant aller plus avant se référera à l'ebook « Le dictionnaire du Lean » associé à ce livre. Il y trouvera plusieurs références sélectionnées pour mieux décortiquer ce thème.

que tout le monde a bien compris le principe. Je pense que vous pouvez passer au thème suivant.

Damien réagit brusquement :

— Comment ? questionne-t-il surpris d'un tel propos.

— Vous vous doutez bien qu'une telle solution, aussi efficace soit-elle pour des contextes de production bien spécifiques n'est pas du tout adaptée pour notre entreprise. Aussi je vous suggère de ne pas perdre trop de temps sur ce sujet.

Le participant qui questionnait précédemment sur le contenu de l'étiquette intervient à présent sur un ton franchement goguenard :

— Moi je ne suis pas d'accord, je trouve cela vachement bien le Kanban. Ça limiterait les bavardages de couloir !

Il se lève et commence à jouer une petite saynète pour le plus grand plaisir de l'auditoire. Ils connaissent l'énergumène, et s'attendent à une bonne partie de rigolade.

— Plus besoin de s'interpeller dans les couloirs comme l'on faisait jusqu'à présent.

Il place ses mains en porte-voix :

— Eh ! Oh ! Ghislaine, tu en es où sur la pièce machin truc ? Ça fait un moment que je l'attends !

Il change de place pour tenir le rôle de ladite Ghislaine et adopte une voix de fausset :

— T'inquiètes, je te la finis pour demain, il nous reste deux trois bricoles à vérifier.

Il récupère sa place :

— OK, je compte sur toi. Pendant ce temps, je vais tester un nouveau composant que je viens de recevoir, à voir si on peut l'utiliser pour le proto de Salomé...

Il se tourne vers Damien :

— Avec vos étiquettes Kanban, terminé tout cela ! Dorénavant Ghislaine, tu trouveras le matin ma fiche cartonnée sur ton poste de travail, et tu auras intérêt à te magner le train...

La salle est pliée de rire. Même François semble apprécier au plus haut point l'humour du plaisantin du moment. Il demande à la cantonade :

— Et si on profitait de cette interruption pour aller déjeuner rapidement ? La matinée a été longue et riche en connaissances et pour ma part, l'après-midi sera bien courte. Il est déjà quasiment douze heures quarante-cinq et j'attends un nouveau client à

seize heures. D'autre part je ne tiens pour rien au monde à rater la suite de cette présentation.

Un soupir de soulagement salue cette décision.

Une voix s'élève :

— On arrêtera vers quelle heure à peu près pour que l'on puisse s'organiser ?

— Disons quinze heures trente, d'accord Damien ? Ça marche pour tout le monde ? Alors on fait comme ça.

François prend Damien par l'épaule :

— Il y a un nouveau snack qui vient d'ouvrir sur la zone. La jeune femme qui le tient confectionne de délicieux bagels et des petits sandwichs variés bien sympathiques. Ça vous tente Damien ? Oui ? Eh bien, c'est parti !

L'interruption semble salutaire, la salle se vide en un clin d'œil.

— Bon appétit à tous, on se retrouve dans... disons ... trois quarts d'heure. OK ?

L'amuseur du moment intervient :

— Moi je ne pourrais pas. J'ai un peu de retard et demain j'ai rendez-vous avec un fournisseur.

— On te fera un brief, Martial. Damien nous a préparé un dossier, il suffit de lui envoyer un mail d'après ce que j'ai compris.

— Tout à fait. Je l'enverrai dès réception à toutes les personnes qui m'en auront fait la demande.

— Une excellente initiative Damien, je ne cesserai de le répéter.

Une fois sur le parking :

— On n'a pas besoin de prendre la voiture, le snack est juste au prochain croisement. Voilà, on y est presque. Dépêchons-nous, je vois une table de libre.



Le Juste à Temps, ses avantages, ses limites

Le kanban est pour le moins l'une des inventions les plus géniales de la production industrielle. Lancer la fabrication uniquement à la demande du client fut une véritable révolution en son temps. Respecter les délais, limiter les stocks au maximum et offrir un suivi visuel des flux de travaux sont des avantages indéniables.

Après, malgré ce qu'imaginent les aficionados les plus fanatiques du Lean, le kanban comme TOUTES les méthodes, quelles qu'elles soient, a ses propres limites. Le kanban et plus globalement le Juste à Temps (JAT) ne peuvent en aucun cas être considérés comme la solution universelle à toutes les problématiques organisationnelles. Le kanban a été inventé pour répondre à un besoin industriel bien précis qui n'est autre que celui de la production automobile. On peut l'adapter à d'autres types de production à condition que la demande soit relativement lissée, c'est-à-dire qu'elle ne subit que très peu de variations, et que l'on produise en grandes séries, c'est-à-dire sans trop de ruptures de flux. Pour tous les autres cas, le Kanban n'est pas adapté. D'où les réticences bien compréhensibles de François et de son équipe¹. Pourquoi Damien s'entête-t-il à tenter de le mettre en œuvre ? Pourquoi semble-t-il refuser d'en voir les limites ? La réponse est double. D'une part, la production en flux continu fera toujours rêver, tels les abattoirs de Chicago revisités par Hergé dans Tintin en Amérique, où les bœufs entrent d'un côté et les boîtes de corned-beef sortent de l'autre². Et d'autre part, la célèbre phrase que l'on prête à Abraham Maslow est plus que jamais d'actualité : « *Si votre unique outil est un marteau, il est tentant de considérer tous les problèmes comme des clous* ».

1 A ce sujet, lire « Standing on the shoulders of Giants - Production concepts versus production applications The Hitachi Tool Engineering Example » By Dr. Eliyahu Goldratt. Cet article est disponible en ligne sur le site researchgate.net

2 Les abattoirs de Chicago ont surtout inspiré Henry Ford pour réorganiser la production automobile en flux continu.

Kanban, des bénéfiques, mais pas pour tout le monde

Si les optimisations extrêmes comme le propose le kanban bien utilisé sont bénéfiques pour la rentabilité, elles ne le sont guère pour ceux qui produisent et créent la valeur. Constamment sous la pression du client, ils sont contraints de prendre sur eux les défaillances et irrégularités que connaît tout système, aussi bien huilé soit-il. Comme il n'y a plus de stock et que les délais ne laissent quasiment aucune marge¹, il ne leur reste que le stress sous les injonctions à produire plus du n+1 ou pire, celle des collègues si une prime de production est en jeu. Le recours aux heures supplémentaires pour servir le roi « client » sera toujours la solution la plus courante.

C'est peu ou prou la même problématique que l'on rencontre avec le kanban appliqué à la gestion de projet. Le mode de fonctionnement en flux tendu ne fait guère bon ménage avec la complexité inhérente à tout projet d'envergure.

¹ Se reporter au concept « Slack » dans l'e-book associé.

14

De l'entropie et du cristal

François et Damien étudient la courte carte plastifiée déposée sur la table :

— Qu'est-ce qui vous fait envie, Damien ? Pour ma part, je vais opter pour un sandwich concombre, saumon, crème fraîche.

— Je vais me laisser tenter par le bagel jambon de pays, fromage frais et salade du jour.

— Très bon choix, je l'ai déjà goûté, il est fameux. Vous avez parlé toute la matinée, vous devez avoir soif. Nolwenn, notre hôtesse, dont le prénom ne masque en rien ses origines de la baie d'Audierno, propose du cidre à la pression. Si cela vous tente.

— Le cidre, sans plus, je suis plutôt bière, mais là je vais me contenter d'un grand verre d'eau fraîche.

— Je vais suivre votre exemple. Sinon vous en pensez quoi Damien ?

Damien repose la carte à l'extrémité de la petite table et se tourne vers François :

— De quoi donc ?

— De cette intervention un peu humoristique de Martial de l'équipe conception électronique qui a conclu la matinée. Elle remet les pendules à l'heure, non ?

— Non, pas vraiment non. Il me semble que son intervention montre qu'il y a un vrai besoin d'organisation dans vos services ! Le but, c'est tout de même de servir le plus rapidement possible la commande du client tout en limitant les dépenses inutiles.

— Pour vous cet échange impromptu dans le couloir, ce n'est que du temps perdu et par conséquent une dépense inutile ?

— Absolument. Vous n'avez pas compris ce qu'était le Kanban et vous ne m'avez pas laissé le temps de l'expliquer.

— Je vous écoute.

Damien s'aide de ses deux mains pour tenter de faire son message. Il dessine en l'air les contours d'un cadre fictif et pointe de l'index des objets virtuels supposément situés à l'intérieur dudit cadre :

— C'est un mode de management visuel. Toutes les tâches sont sous nos yeux. On connaît précisément leur état d'avancement, on sait qui en a la charge et il est impossible d'en oublier une. Avec le Kanban le moindre retard est évident pour tous. Et ça ne marche pas que pour l'industrie, on l'utilise aussi pour le tertiaire et la gestion de projet. C'est la solution pour rationaliser les processus.

Damien accentue bien les syllabes des mots-clés de sa brève explication. Il ne comprend pas les réticences de François à admettre les avantages indéniables, à son sens, d'une telle méthode qui dans son principe répond à tous les enjeux. François l'écoute avec attention puis reprend :

— Nous évoluons dans un mode de complexité Damien. Il ne s'agit pas de résoudre la question de l'entropie par le cristal.

Avant que François ne reprenne, Damien insiste :

— Ce que je veux vous expliquer et que vous ne voulez pas comprendre c'est l'intérêt du kanban qui propose un management visuel pour piloter les processus parfaitement aplanis. C'est ainsi que l'on accroît la performance des équipes pour servir au mieux les clients, pas autrement.

— Ce serait peut-être parfait si dans la vie tout pouvait être réglé comme du papier à musique. Mais ce n'est que rarement le cas et ce n'est pas le nôtre. Pour prolonger la métaphore musicale, nous devons laisser un espace à l'improvisation. C'est d'autant plus nécessaire quand on a soif d'innovation comme l'exige notre monde hyperconcurrentiel actuel.

Damien ne répond pas. Ce n'est pas qu'il soit à court d'arguments, mais il se sent tellement en déphasage avec François qu'il préfère attendre sagement la suite de sa démonstration avant d'opposer un argument qu'il aimerait bien imparable.

— Vous serez d'accord avec moi pour estimer que l'entreprise actuelle est un système particulièrement complexe à plusieurs niveaux. Il faut en effet prendre en considération les relations entre les humains, êtres complexes par excellence, les exigences commerciales et concurrentielles complexes elles aussi, les règlements plus compliqués

que complexes il est vrai. Et on n'oublie pas les systèmes de production et les systèmes d'information connectés, complexes par définition. Bref, vous percevez mon propos. Tout cela est bien complexe au risque de me répéter. Faut-il pour autant stopper l'entropie en fossilisant les processus de l'entreprise comme le suggèrent en substance le Lean Management et ses déclinaisons, pris à la lettre ? Remplacer le mouvement désordonné par un cristal figé dans l'immobilité ?

— Ce n'est pas mon intention, répond-il tout en esquissant un quasi imperceptible mouvement de recul.

— J'ose espérer ! Je ne vous cache pas que je n'ai pas protesté quand j'ai eu vent de votre intervention, parce que je compte sur vous pour réviser nos processus et les fluidifier un tant soit peu.

— C'est une grande part de ma mission.

— Pour vous dire franchement, ma crainte est plus simple et plus profonde à la fois. J'ai un peu peur que vous soyez tenté de plaquer ex nihilo un ensemble de recettes que vous maîtrisez, aucun doute à ce sujet, sur une organisation qui a déjà son vécu.

— L'efficacité des solutions que je vais mettre en place est parfaitement connue et reconnue.

Damien achève la dernière bouchée de son bagel, s'essuie les mains avec la petite serviette en papier et regarde François droit dans les yeux. D'un ton accusateur, vraisemblablement en réaction au procès d'intention à peine masqué de François, il débite d'une seule traite :

— Vous n'êtes pas sans savoir que votre productivité est inférieure à celle de vos concurrents les plus directs. Pour ce que j'en ai vu, nous commencerons par réduire tous les temps de cycle et par diminuer les coûts inutiles les plus évidents. J'aurai alors rempli une grande part de ma mission. Ensuite, on verra mieux les quelques détails encore à corriger.

— Rien de plus, vous êtes sûr ? questionne François d'un air soupçonneux. Ce n'est pas ce que j'avais cru comprendre. De toute manière, nous aurons l'occasion d'en discuter. Je vois qu'il est presque l'heure de reprendre. On y retourne ?

— D'accord.

— Désolé pour ce rapide repas. La prochaine fois, promis, on prendra un peu plus de temps pour poursuivre cette intéressante conversation.



Les solutions agiles sont aussi productrices de cristal

Si Damien eût été un expert en solutions agiles, il aurait peut-être trouvé d'autres arguments pour contrer la métaphore du cristal employée par François. Néanmoins, la problématique reste la même. Que l'on parle de méthode de type Scrum ou que l'on se réfère à la « plasticité neuronale », la métaphore du moment, la flexibilité est toujours conçue et décidée par les uns aux dépens des autres. Dans les faits, dans le concret, la mise en action des moyens pour faciliter l'inventivité et dynamiser la prise d'initiative individuelle n'est pas au programme. Tant que l'on ne s'attaque pas aux fondamentaux tayloriens sous-jacents de l'entreprise actuelle, pour traiter de la question du partage du pouvoir de décision, toutes les solutions, qu'elles soient libellées agiles ou pas, conduisent au cristal.

Le danger des solutions « prêtes à l'emploi »

Les craintes de François sont parfaitement justifiées. Depuis quelques années déjà, plusieurs études critiques dénoncent le formatage pratiqué par les « business schools » où la posture prévaudrait sur la culture. Les consultants ainsi formés sont parfaitement armés pour appliquer des solutions en kit ou « prêtes à l'emploi » autoritairement et verticalement sans pour autant percevoir la nécessité de s'imprégner de la philosophie de la démarche et de la réalité de l'entreprise « cible ». C'est concrètement ce que cherche à éviter François en imposant à Damien cette présentation auprès de l'ensemble du personnel.

À la décharge des consultants du type de Damien, comme nous l'avons déjà évoqué, un cabinet de consultants est aussi une entreprise commerciale. Elle doit générer un profit significatif, et le meilleur moyen reste encore de satisfaire son client.

Si celui-ci est demandeur de solutions miracles pour résoudre rapidement ses problèmes organisationnels et améliorer sans attendre la ligne « *résultat d'exploitation* » du compte de résultat, pourquoi le décevoir ? Le cas échéant, il ira frapper à une autre porte. Malgré la croyance, les cabinets de consultants sont très loin d'être les seuls responsables de la mise en œuvre à l'emporte-pièce des méthodes

radicales. Les dirigeants d'entreprise qui les missionnent le sont tout autant.

15

Quand on oublie de prendre des gants avant d'annoncer la nouvelle qui fâche

La salle de réunion est presque toujours aussi pleine. Damien attend que les derniers retardataires trouvent une place et reprend le fil de sa présentation :

— Ce matin, nous avons traité du Juste à Temps et nous avons rapidement évoqué la méthode Kanban.

— Excusez-moi.

Damien lève les yeux et cherche du regard l'interpellateur. Celui-ci n'ayant pas trouvé de place assise, se tient debout, adossé contre le mur du fond de la salle:

— Depuis le début de cette présentation, vous nous énoncez des termes japonais. Est-ce que vous pouvez nous citer un exemple français bien concret où le Lean a fait progresser l'entreprise grâce notamment à la coopération des salariés ? Parce que moi aussi je peux utiliser des termes japonais : « *Karoshi* » par exemple, connaissez-vous sa signification ?

— Euh non, ce n'est pas dans le vocabulaire du Lean.

— Ce terme signifie mourir de surmenage au travail, épuisé par les cadences infernales, les flux tendus et les heures supplémentaires à répétition. C'est devenu un problème de la société japonaise. Il y avait un bon reportage sur Arte, il n'y a pas si longtemps. Vous avez dû le louper.

— Je ne l'ai pas vu. Mais cela ne concerne sûrement pas les entreprises qui pratiquent le Lean correctement. Vous me demandez un exemple français ? L'usine Toyota de Valenciennes est parvenue à augmenter sa production de 30% en moins de deux ans par une juste

application du Lean Management. Je reconnais qu'ils étaient particulièrement bien placés pour le mettre en œuvre comme il se doit, Damien sourit d'un air entendu.

Une seconde personne du fond de la salle intervient à son tour et questionne d'une voix ferme et assurée. C'est Karim.

— Savez-vous comment ils sont parvenus à ce résultat ?

— Je viens de le dire, grâce au Lean Management, répond un peu brutalement Damien, pressé de passer à la suite de son exposé.

L'interrompteur poursuit :

— Vous y étiez ?

— Non, mais c'est une expérience connue, un exemple à suivre.

— Moi, je vais vous dire comment ils ont fait. Ils ont tout simplement appliqué la recette la plus classique et la plus ancienne de l'industrie. Ils ont diminué drastiquement le takt time¹ en simplifiant la tâche de chaque ouvrier. Ensuite, ils ont augmenté la charge de travail en imposant des heures supplémentaires, des overtimes dans le jargon Toyota².

François évite que Damien se fourvoie et lui précise que Karim, l'intervenant, vient justement de Valenciennes. Il a travaillé chez Toyota en tant qu'intérimaire au sein de l'équipe de maintenance durant plusieurs mois. Suffisamment en tout cas pour bien connaître les différents aspects de la production. Il est ingénieur en maintenance industrielle et membre comme il se doit de l'équipe de maintenance d'EquipSciences. Karim poursuit :

— Et pas de protestations possibles. On nous appelle des « partners », c'est sympa, mais on a intérêt à marcher droit chez Toyota. De toute façon, c'est une région sinistrée, il n'y a guère d'autres emplois possibles. Chez Toyota comme ailleurs, le travail temporaire en contrat court bat son plein. Les employés trop contents d'avoir un job n'ont rien à dire, juste à exécuter.

Damien persiste :

— Je ne veux pas mettre en doute votre témoignage, mais le succès de Toyota ne peut se limiter à ce sinistre constat. Il faut voir un peu plus loin. Ils fabriquent tout de même les meilleures voitures du monde, et elles sont d'une fiabilité exemplaire. Et ça, ça ne s'obtient

1 Voir l'e-book joint

2 <https://www.lesechos.fr/2013/05/une-production-optimisee-au-maximum-322217>, <https://bit.ly/3zcRbdY> (la recette de Toyota Valenciennes : l'Overtime)

pas par le stress et la pression, mais bien par un déploiement du Lean dans les règles de l'art.

Salomé intervient à son tour :

— Vous savez, l'ancienne direction nous a bien saoulés avec Toyota, les meilleures voitures du monde et la fiabilité exemplaire. Elle voulait elle aussi nous restructurer à la sauce du toyotisme. Nous avons un peu fouillé avec quelques autres et nous avons rapidement mis la main sur quelques articles où l'on apprenait que Toyota organisait des rappels par millions des véhicules défectueux !¹

Damien répond avec lassitude :

— Toutes les marques de voiture organisent des rappels. La conception est de plus en plus complexe, c'est un processus normal de mise en sécurité. Et entre nous, ils ne sont plus trop nombreux les constructeurs automobiles qui assurent l'intégrité de la fabrication des véhicules en France.

— C'est juste de le mentionner, ponctue Karim, magnanime.

Voyant que Salomé s'apprête à rétorquer, François se lève de sa chaise, les deux bras tendus mains à plat en geste d'apaisement pour circonscrire le début d'incendie avant qu'il n'embrase les débats.

— Merci Salomé, merci Karim pour ces précisions. Maintenant, on arrête ! On ne va pas s'embarquer dans un procès à charge contre Toyota. Avec un seul avocat de la défense et cent cinquante procureurs, ça ne me semble pas très équitable. De toute façon, un tel débat ne nous apporterait pas grand-chose. La fabrication automobile est un type d'industrie qui se situe à quelques années-lumière de ce que nous faisons-nous ici. Entrons dans le concret et parlons de notre organisation. Nous avons la chance d'avoir avec nous un spécialiste du Lean et il s'agit de ne pas jeter le bébé avec l'eau du bain, nous avons aussi besoin de nous réorganiser.

François hausse la voix pour couvrir les nombreux et bruyants apartés :

— Au cours du déjeuner, rapide, je le reconnais, Damien a très succinctement évoqué ce qu'il avait l'intention de faire chez EquipSciences. J'aimerais maintenant qu'il développe son projet pour nous tous. Je rends la parole à Damien et je l'invite à nous expliquer comment il compte procéder. François se tourne vers Damien, sourit et tend la main pour l'encourager à reprendre la maîtrise de la

1 Le Monde du 24 février 2010, Le Temps du 29 Octobre 2020

présentation :

—Damien, nous vous écoutons.

Le brouhaha généralisé qui s'était brusquement déclenché à l'évocation de l'ancienne direction cesse instantanément. Tous les auditeurs attendent avec attention les explications de Damien. Malheureusement, celui-ci a totalement perdu ses moyens. Malgré les signes d'apaisement de François, la vive réaction de l'assemblée à l'évocation de Toyota l'a désarçonné. Habitué à présenter son projet exclusivement auprès de directions gagnées d'avance, il ne sait comment poursuivre. Dans l'affolement, il opte pour la pire des solutions. Il débite son plan sans reprendre son souffle à un rythme de mitraillette sans même chercher à arrondir les angles :

— La finalité de la démarche est claire. Il va s'agir de sérieusement optimiser les processus. On va entreprendre une réorganisation de grande ampleur pour diminuer tous les stocks et réduire les temps de traitement. Nous allons aussi développer la polyvalence à grande échelle. Ainsi, nous serons plus flexibles pour accélérer un processus selon les besoins des clients.

Une voix s'élève du fond de la salle :

— Ce que vous voulez dire, c'est que nous allons devenir interchangeables ?

Damien poursuit, ne faisant aucun cas de l'intervention. Au fond de lui-même, il se doute qu'il s'enferme dans la mauvaise spirale. Gagné par un état de stress extrême, il se laisse embringer sans résister dans un état mental ultra-négatif où il ne prend même plus la peine de contrôler ses paroles ni d'en mesurer les conséquences. Toujours sur le même ton rapide et impersonnel, il dévoile le véritable objet de sa mission !

— Il va falloir impérativement réduire les coûts de production. Notre premier objectif sera d'atteindre les standards de votre secteur d'activité. C'est tout à fait réalisable rapidement. Ensuite, on fera mieux. On dépassera la concurrence. Pour ce faire, nous commencerons par éliminer les activités les moins rentables pour renforcer les plus profitables. C'est une réorganisation radicale que nous allons entreprendre. Elle nous permettra de supprimer les gaspillages et de dégraisser tous les postes mal optimisés. En un contexte concurrentiel, c'est bien le seul moyen d'assurer la survie de l'entreprise et chacun doit y mettre du sien, ajoute-t-il en manière de piètre excuse.

Chahut dans la salle.

— C'est reparti ! On va encore nous jouer la carte de la survie de l'entreprise... Si je suis mis à la porte, qu'est-ce que je me fous de la survie de l'entreprise !

— Dégraisser ! On est quoi nous ? Du suif ? Du saindoux ? Des inutiles ?

— Non, juste des ressources humaines, que l'on prend et que l'on jette quand on en a plus besoin, précise Yasmine.

— Pour la bonne raison que l'on a trouvé moyen de produire moins cher sans eux, ajoute Karim.

Quelques auditeurs tout aussi remontés applaudissent ces brèves interventions. Ils sont parfaitement conscients et révoltés à la fois du peu de considération qu'on leur accorde.

François pousse un long soupir de dépit. Il se lève de sa chaise et reprend l'initiative. Il explique calmement, mais fermement :

— Ça n'est pas la bonne méthode et ce n'est sûrement pas ainsi que nous allons procéder, je vous le confirme. Cette mise au point effectuée, il est pratiquement quinze heures trente. Et demain... Non, je suis pris, dit-il en consultant son agenda. Ce n'est pas plus mal. On va se donner le week-end pour laisser refroidir les esprits échauffés. Et, lundi, Damien nous expliquera le Kaizen dont il avait promis de nous parler et qu'il a oublié en cours de route. Ce concept nous intéresse au plus haut point.

Curieusement, la salle se vide rapidement et silencieusement. Réservent-ils leur colère pour la prochaine séance ? Damien s'attend au pire.

François lui prend le bras :

— Dommage, ça avait bien commencé. Vous avez dévoilé vos batteries bien trop tôt. Ah ! Au fait, ITM est d'accord pour l'étude de marché, c'est une excellente idée que vous avez eue.

Karim à son tour aborde Damien.

— Désolé d'avoir un peu perturbé votre présentation, mais ma famille est originaire de Valenciennes. On a connu la fin de la sidérurgie et le chômage durable et sans espoir. L'arrivée de Toyota a été la bouée de secours. Ceux qui travaillent là-bas n'ont guère d'autres options. Moi je suis parti et je peux en parler. Mais je n'en dirai pas plus, comme dit François, ce n'est pas le sujet. Maintenant, il va falloir faire durer notre boîte.

— Merci, Karim, dit François, on en discute tous demain. Vous

voyez, Damien, ici on peut travailler. Il suffit de bien considérer tout le monde et de parler avec franchise. Nous avons tous un rôle à jouer, autant le faire en connaissance de cause, sans crainte et en confiance. D'accord ?

— D'accord, répond Damien un peu dépité.



Donner un coup de lustre aux chiffres

L'évocation de la pression de la concurrence pour justifier les licenciements, comme le suggère Damien, n'est pas un argument de la première fraîcheur. Andrew Carnegie dans son court et édifiant ouvrage « L'Évangile de la richesse » écrit en 1889, explique que les licenciements sont l'unique moyen de maintenir les coûts face à la concurrence¹.

Au contraire du personnel d'EquipSciences, nous savons pertinemment que Damien n'est pas là pour sauver l'entreprise. Elle n'en a guère besoin. Il a pour mission de redonner du lustre aux chiffres afin d'embellir la future épouse avant la revente. Que l'on parle de « restructuration », de « recentrage sur le cœur de métier » ou plus subtilement de « réorientation stratégique », il s'agit toujours de réduire significativement les centres de coûts et en priorité les effectifs puisque comptablement ils entrent dans cette catégorie. C'est un classique de la politique des entreprises depuis déjà quelques décennies. Quoiqu'il en soit, qu'il s'agisse ou non de licencier pour sauver l'entreprise, subsiste tout de même un paradoxe comme le remarque justement l'un des auditeurs excédés. On demande aux salariés de se dévouer pour l'entreprise, de faire corps avec elle et il faudrait qu'ils acceptent sans rechigner, telles des victimes expiatoires, d'en être éjectés pour en garantir la survie. Après, il peut effectivement y avoir quelques « tiraillements » comme écrivait Andrew Carnegie².

1 Cet ouvrage est disponible en ligne et en traduction française sur le site Gallica de la BNF.

2 « ...de là de fréquents tiraillements entre le patron et l'ouvrier, entre le capital et le travail, entre le riche et le pauvre et dès lors adieu la bonne harmonie de la société ! » (extrait).

Yasmina n'a pas tort, cet état d'esprit perdurera tant que l'on considèrera les humains comme une « ressource ».

16

Où l'on décrispe la tension du moment avec humour

Une fois Damien parti, Karim prend la parole :

— J'en profite pour vous raconter la bonne blague sur le Lean qui circulait du temps où je travaillais chez Toyota Valenciennes.

L'expression « je vais vous raconter une bonne blague » aura toujours un effet magique. Les apartés cessent immédiatement. Une ébauche de sourire se dessine sur tous les visages. On se positionne automatiquement en mode écoute attentive, les yeux grands ouverts, comme du temps de notre enfance quand Monsieur Loyal annonçait l'entrée des clowns sur la piste du cirque.

— Des spécialistes du Lean ont été appelés pour optimiser l'orchestre de l'Opéra de Paris. Ils ont fait les premiers réglages avec une exécution de la neuvième de Beethoven et les résultats sont encourageants. Le gars aux percussions, timbales, triangles et autres ne travaille pas la plupart du temps. C'est un planqué et nous, on ne veut pas de planqué. Il sera remplacé par un système automatisé facile à réaliser et nettement moins coûteux. Le chœur ne chante pas tout le temps. Par conséquent, on peut s'en passer et les violonistes chanteront à leur place.

Karim marque une pause et jette un regard circulaire pour s'assurer de l'écoute de son audience. Satisfait de les voir souriants et attentifs, il ne les fait pas plus attendre :

— Ça, mes amis, ça s'appelle la polyvalence ! De même pour les chanteurs solistes, les bois et les cuivres les remplaceront. Puisqu'ils ne jouent pas à ce moment-là et de plus ils ont l'habitude d'utiliser leur souffle. Tous les musiciens suivront impérativement les nouvelles procédures mises au point par le bureau des méthodes afin de jouer plus vite sans dépense d'énergie inutile. Ça, ça s'appelle la

standardisation forte. Enfin pour accélérer l'exécution de l'œuvre et ne pas perdre de temps, on remplacera toutes les notes blanches par des noires et les noires par des croches et ainsi de suite. D'ailleurs, les silences sont inutiles, c'est du temps perdu, ils seront supprimés.

— Joli gain de temps et quelle économie ! On a hâte d'écouter cette interprétation ! ponctuée avec humour François suivi d'un éclat de rire général.

— Oui, mais attendez, attendez, ce n'est pas fini.

Régis du service informatique prend à son tour la parole :

— Ensuite, tous les musiciens se sont réunis pour étudier de nouvelles voies d'amélioration. Ils se sont interrogés sur le cas des violonistes. Ils utilisent leurs bras pour le violon, leur voix pour le chant, mais que font-ils de leurs jambes ? Elles sont inutilisées ? C'est une perte sèche. Il y a là des pistes à creuser. Les violonistes ont suggéré qu'on lance un benchmarking pour voir comment font les orchestres concurrents. S'ils ne font pas mieux, on lancera un brainstorming¹ et on trouvera une solution gagnante. Nous en avons l'entière responsabilité, ont-ils alors affirmé. Et ça, mon cher Karim, ça s'appelle la coopération.

— Toi, tu as tout compris au Lean dit Karim, le scrutant du regard.

— Je l'ai aussi connu dans une autre vie...

On n'en saura pas plus, Régis ne parle jamais de son passé. Peu importe, c'est un excellent informaticien. Le portable de François sonne :

— Oui ? Merci, Élodie, il raccroche, je vous laisse, mon rendez-vous est arrivé...

¹ Benchmarking et brainstorming sont décrits dans l'ebook «Dictionnaire du Lean», compagnon de cet ouvrage présent.



Un euphémisme industriel

L'apport de Régis à la plaisanterie de Karim, bien que caricatural, est assez proche de la réalité. Ce que l'on dénomme coopération dans le Lean, ce n'est sûrement pas participer aux décisions d'orientation stratégique. Plus prosaïquement, depuis Taylor, on attend des opérateurs qu'ils appliquent à la lettre les règles prescrites. Avec le Lean, on demande aussi leur coopération active pour trouver localement les moyens d'améliorer la performance au regard des indicateurs économiques. Les opérateurs sont en effet bien placés pour débusquer des gains de productivité qu'un manager ne verrait pas.

L'hypocrisie est une déclinaison du mépris

À ce niveau d'intervention, l'amélioration au sens du client se traduit en trois dimensions : qualité, coûts et délais. Pour la qualité, il existe une limite à ne pas dépasser. La surqualité n'est pas un objectif raisonnable. En revanche, que ce soient la chasse aux coûts (en augmentant les cadences de production par exemple) ou la course à la réduction des délais, les objectifs sont chaque fois plus ambitieux. Autrement dit, toujours plus de pression pour les opérateurs de terrain. Avantage pour les dirigeants : comme ce sont les opérateurs qui trouvent les solutions, ils se les imposent eux-mêmes. Les inconditionnels du Lean y verront l'aboutissement de la responsabilisation des salariés. D'autres, moins obsédés par la course à la productivité, ne manqueront pas de noter une forme certaine d'hypocrisie. L'hypocrisie est bien une déclinaison du mépris qu'il s'agit de combattre.

Lean IT, les services informatiques ne sont pas épargnés

Le Lean Management dans l'industrie IT, comme le laisse entendre Régis, n'est plus une nouveauté. Déclinées aussi sous le vocable DevOps, les démarches de ce type, associées aux principes agiles, visent à intégrer en un flux continu toutes les étapes de réalisation

d'un produit logiciel. Il s'agit de raccourcir les délais de mise sur le marché tout en répondant aux éternelles exigences de réduction des coûts. Tout comme le Lean Management, ces démarches visent exclusivement à améliorer drastiquement la productivité. Le confort et la qualité de vie des développeurs ne sont pas des variables prises en considération dans l'équation. Le burn-out, nom générique pour les pathologies induites par le surmenage, est une conséquence bien connue des démarches de ce type. Et tout comme le Lean, les promoteurs font l'éloge de la prise d'initiative par les acteurs de terrain... Pour des améliorations locales de la productivité s'entend...

Le témoignage de Danièle Linhart, sociologue du travail bien connue, complète ce propos :

« Les nouvelles méthodes de management qui se déversent dans les entreprises ne se fondent pas sur une logique innovante, mais sur une application stricte et exacerbée du taylorisme. Chacun doit faire usage de lui-même selon des prescriptions édictées par les directions. Le « Lean management », qui sévit de l'hôpital aux usines, a cette ambition : faire toujours mieux avec moins en utilisant des procédures et des protocoles pensés en dehors de la réalité du travail. On demande un engagement personnel maximal, avec la menace permanente de l'évaluation, dans un contexte où la peur du chômage pèse lourd. Tout cela crée beaucoup de souffrances. Qui persistent durant la vie hors travail, entravant le repos, la détente, les loisirs, en occupant sans cesse l'esprit. »¹

¹ Revue Basta ! du 22 mars 2018 : « La dictature du changement perpétuel est le nouvel instrument de soumission des salariés ».

17

Débriefing en famille

De retour chez lui, Damien claque la porte d'entrée plus violemment qu'il ne le souhaitait et jure à voix basse. Une fois en tenue d'intérieur, jean et polo, il rejoint sa compagne au salon. Bénédicte, prof de français, met la touche finale à la préparation d'un cours, tout en écoutant la chaconne de Bach, partita n°2.

— Tu rentres plus tard que d'habitude aujourd'hui.

— Je suis passé à la salle de sport. J'avais besoin de me défouler.

— Alors, ta présentation ? lui demande-t-elle après le baiser traditionnel.

— Ne m'en parle pas. Je l'ai totalement ratée. Je suis tombé sur un nid de vrais emmerdeurs, il n'y a pas d'autres mots.

Bénédicte le fixe d'un regard interrogateur, mais ne dit rien. Elle sait que Damien va tout lui conter.

— Ce n'est pas croyable ! Ce sont des salariés de base et ils sont là, ils tutoient leur PDG, l'appellent par son prénom et interviennent, donnent leur avis. Il n'est pas bien, François Le Tellier ! On ne peut pas travailler dans de telles conditions ! D'habitude, je m'adresse à des cadres supérieurs et eux se chargent de dispatcher l'information, ce n'est pas à moi de le faire ! Lundi, il faut que je recommence. Je ne te dis pas l'ambiance. Je ne vais pas en dormir de la nuit.

— Mais attends Damien, explique-moi. Les changements que tu prépares, c'est eux qui vont les vivre, non ? La moindre des choses c'est bien qu'ils soient au courant ! Tu ne m'as pas dit qu'avec le Lean Management tout le monde participait ?

— Participer, participer, heureusement il y a des limites. Les gens de la base participent juste pour trouver des solutions, je ne sais pas moi, du style si on place tel outil à tel endroit plutôt qu'à celui-là et que l'on s'y prend de telle manière on va plus vite. Ils n'ont pas à donner

leurs avis sur la pertinence du projet ! C'est une véritable aberration que je vis en ce moment !

— Ah oui ! Je comprends mieux maintenant. C'est un peu comme nous dans l'enseignement. Ils préparent des réformes en catimini et nous les balancent sans demander notre avis, sans connaître notre vie au quotidien, et ils sont surpris que l'on proteste !

— Ouais, bon, si tu veux ! C'est en tout cas ainsi que le Lean fonctionne. Mais là, j'ai l'impression que François Le Tellier va mettre la pagaille. Évidemment, pour le moment, il a la belle vie. Si l'entreprise est vendue, il ne sait pas ce qu'il deviendra. C'est peut-être cela son problème et il essaie de faire capoter le projet pour conserver sa rente de situation.

Bénédicte secoue la tête en signe de dénégation :

— Damien ne t'engage pas dans cette direction. Tu es en colère, tu ne peux pas réfléchir rationnellement.

— Quoi qu'il en soit, c'est une possibilité à prendre en considération. Mais le pire, je ne te l'ai pas dit, c'est ma propre boîte, Lean System !

— Comment ça ?

Damien arpente de long en large le salon.

— Je te raconte. Juliette, ma manager, a prévu de demander à PHI, Pierre-Henri Irvine de contacter ITM, la maison mère d'EquipSciences, pour lancer une étude de marché de grande ampleur. PHI ne m'a pas appelé. Et là, tiens-toi bien, aujourd'hui, François Le Tellier m'a informé que l'étude de marché était acceptée ! Ils ont tout décidé dans mon dos ! En plus, il croit que c'est moi qui suis à l'origine de l'idée !

— C'est une mauvaise idée ?

— Non bien au contraire.

— Eh bien tant mieux ! De quoi te plains-tu ?

— Tu ne comprends pas ! Je suis pris entre deux feux ! Je dois réduire drastiquement la voilure de cette entreprise et dans le même temps je dois faire face aux salariés. Et en prime, ma propre boîte ne me soutient pas ! Tu ferais comment toi ?

— Moi je ne ferais pas, parce que je ne fais pas ce métier-là. Je constate que c'est François Le Tellier qui t'a mis dans cette situation. À lui de gérer ! Reporte-toi sur lui et ne porte pas toute la charge. Tu le vois demain avant la présentation de lundi ?

— Oui comme d'habitude.

- Eh bien, mets-lui le problème en main.
- C'est une idée, je vais y réfléchir... Je t'écoute, je regarde juste ma boîte mail.
- Prends ton temps, je n'ai pas d'autre avis pour t'aider.
- Je leur avais dit que je communiquerais un résumé de la présentation à tous ceux qui m'enverraient un mail. Tu vas voir, il ne va pas y en avoir un seul...

Damien récupère son portable, négligemment posé sur la table du salon :

- Oups ! Ma boîte mail sature ! Ils m'ont tous envoyé une demande ! Incroyable !
- Tu es surpris parce que tu es sur la mauvaise fréquence. Aborde le problème différemment. C'est leur entreprise, ils s'intéressent à son devenir. Quoi de plus naturel ?



Poursuivons la démystification du thème de la coopération, tant vanté par les tenants du Lean

La coopération active des salariés à l'amélioration globale de la productivité et de la satisfaction du client est un principe fondamental du Toyotisme et par voie de conséquence du Lean Management. Si pour Frederik Taylor « *Réfléchir c'est déjà désobéir* », Taiichi Ohno a bien compris le rôle essentiel des professionnels en charge d'une activité pour dénicher les pistes d'amélioration en matière de qualité et surtout de productivité.

Il est intéressant de noter que cette approche coopérative limitée à l'amélioration de la tâche productive comme le préconise le Lean est loin d'être une nouveauté. Dans son ouvrage majeur, « *Recherche sur la nature et les causes de la richesse des nations* » publié en 1776, Adam Smith fait l'apologie de la « *division du travail et de l'hyperstandardisation des tâches* », un plaidoyer que ne renieraient pas nombre d'industriels actuels. Dès le premier chapitre de ce classique d'entre les classiques, l'auteur met en exergue le rôle des opérateurs pour découvrir les solutions d'optimisation. Je cite : « *Quand l'attention d'un homme est toute dirigée vers un objet, il est bien plus*

propre à découvrir les méthodes les plus promptes et les plus aisées pour l'atteindre, que lorsque cette attention embrasse une grande variété de choses ». À titre d'exemple, il mentionne le cas d'un petit garçon employé à la surveillance d'une chaudière à vapeur qui trouve la solution pour « l'automatiser » et se libérer ensuite du temps pour jouer avec ses camarades¹. Bien évidemment, les solutions d'optimisation que pourront trouver les ouvriers dans le cadre du Lean n'ont malheureusement pas pour but de leur libérer du temps libre, on s'en doute...

Aujourd'hui, ce n'est pas ce type de coopération exclusivement productiviste dont nous avons besoin pour la réussite de l'entreprise actuelle. Il n'est que temps d'en finir avec l'arlésienne de l'intelligence collective si l'on souhaite progresser dans un monde complexe, placé sous le sceau de l'incertitude. Dans la seconde partie, Damien va nous expliquer le Kaizen. Nous verrons comment l'appliquer sans viser exclusivement une course sans fin à la productivité. Nous prendrons en considération le bien-être de ceux qui sont en charge de concevoir, de produire et de faire « tourner la boutique », autrement dit les créateurs de valeur.

¹ L'extrait est disponible sur le site <https://www.piloter.org/ext>. Il est complété d'une passionnante critique de la division du travail et de la standardisation des tâches extraite d'un autre classique parmi les classiques : De la démocratie en Amérique d'Alexis Tocqueville publié en 1840 1840 ! Cette critique pourrait être reprise telle quelle aujourd'hui...

18

Le devoir de critique et la civilisation iroquoise

François et Damien sont confortablement assis, face à face. Ils dégustent leur nectar matinal. Damien, abonné au nescafé le matin pour ne pas perdre de temps, redécouvre le goût du vrai café.

— Vous savez, Damien, avant que vous ne dévoiliez imprudemment le pot aux roses, personne n’était dupe des intentions d’ITM à notre sujet. Quand un consultant est mandaté par l’entreprise qui vient juste de nous racheter, il est assez exceptionnel que ce soit pour une distribution de friandises. On s’attend plutôt à un coup de balai dans les effectifs. C’est peut-être aussi pour cela qu’ils se sont intuitivement placés en position défensive bien avant vos révélations. Je ne sais rien de précis sur la manière dont vous devez conduire votre mission. En revanche, ce dont je suis certain, c’est que nous risquons de ne plus être en phase d’ici peu. Et cela, j’aimerais l’éviter et je vais m’y efforcer.

Damien ne répond pas, il attend la suite.

— Je vous le dis franchement et sans détour. Nous avons besoin de votre compétence, de votre expérience et surtout de votre regard extérieur pour solidifier le projet que je nourris pour EquipSciences. J’envisage une réforme assez profonde de l’entreprise. J’aimerais vous tracer les grandes lignes. On se prend une demi-heure ?

— Bien sûr, je suis intéressé au premier plan par vos projets d’avenir. Je vous écoute.

— Je souhaite parvenir à bâtir une organisation où il sera plus facile pour chacun d’exprimer naturellement ce qu’il pense, ce qu’il ressent au fond de lui-même. En d’autres termes, l’objectif est de faire tomber les masques dans la mesure du possible et du raisonnable. Vous voyez

ce que je veux dire ?

Damien affiche une moue désabusée bien accentuée où perce un léger soupçon d'ironie :

— Euh... Non, je suis désolé, je ne vois pas du tout où vous voulez en venir.

Toujours flegmatique, François explique :

— C'est un peu ce que l'on a vécu au cours de votre présentation. Sauf que seuls les plus dégourdis ont pris la parole. J'aimerais parvenir à ce que tout un chacun donne son point de vue sans interdire.

Damien soupire bruyamment :

— Quelle cacophonie en perspective !

— C'est vrai, remarque François en riant, plus sérieusement, je l'envisage uniquement en petits groupes de travail.

— Mais ça existe déjà, répond Damien d'un ton blasé, vous êtes en train de réinventer le Team Building. J'ai suivi une formation sur ce thème chez mon employeur précédent. Si vous le souhaitez, nous pourrions en discuter.

— Ça se pratique encore ces gadgets ? Ce ne sera sûrement pas avec les artifices du management que je vais résoudre ce problème.

— Merci ! répond-il brutalement, son exaspération ne prend pas le chemin de l'amélioration.

— Désolé, je suis un peu brusque, poursuit François. Mon idée, c'est de prendre le problème à la racine. Nous allons construire une organisation réellement démocratique, sans les contraintes de la hiérarchie, une organisation où chacun est libre de discuter, de critiquer sans craindre pour sa carrière, une organisation où l'avis de chacun compte. C'est un double avantage. Le premier est économique. L'entreprise profite de l'intelligence de tous les salariés sans exception. Le second est sur le plan humain. Chacun s'estime pleinement reconnu et n'hésite pas à montrer ce qu'il est réellement, ce qu'il ressent, ce qu'il pense.

— On peut se sentir bien dans son entreprise, dans son travail sans pour autant se lancer dans un projet de réforme totale, conteste Damien sans grande conviction pour autant.

— Ce n'est pas si simple. Si l'on revient aux fondamentaux, le salarié est lié par un contrat de travail qui comporte une clause de subordination. Il doit impérativement obéir aux ordres des supérieurs, transmettre en conséquence des consignes à ses subalternes, tout en courant après des objectifs qu'il n'a pas choisis. Il est tenu d'appliquer

des méthodes, des règles et des procédures souvent irréalistes tout en rendant compte de sa performance auprès de sa hiérarchie à coup de fastidieux et chronophages reportings !

Damien réfléchit un instant en songeant à sa propre expérience et répond sur un ton dubitatif :

— Il y a du vrai dans ce que vous dites, bien que ce soit un peu caricatural comme description du monde de l'entreprise, non ? Dans toutes les boîtes que j'ai connues, je n'ai jamais rencontré la pression que vous évoquez François.

François hoche rapidement la tête de gauche à droite pour bien signifier qu'il ne tient pas compte de l'argument contradictoire de Damien et poursuit son explication. Il aimerait tant parvenir à le convaincre :

— Je vois deux axes essentiels à construire en priorité. Le premier, c'est la participation de tous pour définir les orientations stratégiques. Que chacun sache où l'on va tous ensemble et que chacun soit d'accord pour y aller. Le second, tout aussi important, est le droit à la critique. C'est en assurant le déroulement de critiques constructives que l'on progresse à grands pas. Les succès, tout comme les échecs, méritent d'être critiqués pour mieux les comprendre et en profiter pleinement.

Damien, qui s'agitait depuis un moment sur sa chaise, reprend l'initiative du dialogue sur un ton assez vif où pointe une once d'agacement mal maîtrisé :

— Je reviens sur votre propos précédent. Je doute sérieusement que la vie en entreprise soit si noire que cela. À part quelques cas extrêmes, nous ne sommes plus au dix-neuvième siècle. Les rapports entre dirigeants et salariés ont bien changé. Je travaille dans une société et je peux vous dire que nos relations ne sont pas du tout aussi tendues que vous le laissez entendre.

François esquisse un discret sourire et répond calmement :

— Je n'ai pas parlé de relations tendues. Les membres de l'entreprise, quelle qu'elle soit, sont des humains civilisés. Il est juste de noter que des petits despotes sévissent encore. Mais hormis les adeptes du caporalisme, la plupart des acteurs de l'entreprise ont suffisamment de correction pour arrondir les angles et aborder les rapports hiérarchiques avec civilité. C'est d'autant plus vrai maintenant que nous sommes entrés dans l'ère managériale de la coolitude, de la qualité de vie au travail et de la bienveillance. Ce qui n'enlève strictement rien à

mon propos. J'ai rapidement brossé le tableau, néanmoins, en substance, la réalité est telle que je l'ai décrite. Me permettez-vous de vous poser deux questions ?

— Je vous en prie.

— Que se passe-t-il si vous échouez au cours d'une mission ?

— Quelle mission et qu'entendez-vous par échouer ? répète-t-il machinalement pour se donner le temps de récupérer son quant-à-soi et éviter de basculer dans ce qu'il estimerait être un nouveau piège.

— N'allons pas chercher bien loin, considérons la mission que vous exécutez chez nous, en ce moment par exemple. Échouer, de mon point de vue, ce n'est rien d'autre que de ne pas atteindre les objectifs qui vous ont été fixés dans un délai raisonnable. Qu'en pensez-vous ?

Damien répond d'un ton résigné :

— Dans le conseil, on n'a guère de seconde chance.

— Vous seriez contraint d'aller voir ailleurs.

— Tout dépend de l'ampleur de l'échec. Une contre-performance entame durablement une renommée.

— En conclusion, vous n'avez pas le droit à l'échec.

— On peut le dire ainsi oui.

— Vous venez de répondre à ma première question, on s'en tient là.

— Après, remporter des challenges, c'est aussi important dans une vie professionnelle, tente de corriger Damien en se raccrochant à son univers de rivalités et de compétitions dans lequel il baigne depuis son plus jeune âge.

— Oui, des challenges si vous voulez, mais la vie est déjà une course d'obstacles à elle seule. Il est tout de même dommage d'y ajouter des défis qui n'ont guère lieu d'être. À mon sens, il peut exister maintes raisons pour expliquer que l'on n'atteigne pas les objectifs fixés. Le défaut de compétence ne peut être la seule explication.

Damien savoure la dernière gorgée de café tout en cherchant un argument contradictoire. Il pense l'avoir trouvé :

— Et comment faites-vous quand l'un de vos subordonnés se plante ?

— On en discute tous ensemble, tout simplement. En tout cas, c'est ce que l'on va essayer de construire.

Damien n'insiste pas. Il commence à bien connaître le monde de l'entreprise, ses pratiques et ses usages. Il sait pertinemment qu'il est

bien plus facile de faire porter toute la faute sur les seules épaules d'un responsable présumé, que de s'efforcer d'identifier les raisons profondes de l'échec afin de les régler à la source. Après il est aussi vrai que l'incompétence est une donnée à considérer.

François reprend :

— Pouvez-vous critiquer ouvertement votre supérieur sur ses choix ? En argumentant bien entendu et face à lui, j'entends.

— Ce n'est pas mon rôle.

— Vous venez de répondre à la seconde question, je vous remercie. Ce que je cherche à bâtir ne va pas à l'encontre du monde de l'entreprise, ce serait absurde. Nous sommes dans un régime capitaliste et nous devons générer un profit significatif. En revanche, on ne sera pas focalisé exclusivement sur le profit. Ce sera aussi et surtout un espace plus humain où l'on discute naturellement, où l'on réfléchit, où l'on s'entraide, où l'on se congratule c'est important, où chacun peut se livrer à une critique constructive, sans violence et sans aucun interdit. Je reste persuadé que c'est ainsi que l'on parviendra à bâtir un pôle de création de valeurs durables, respectueuses de la personne humaine et de notre environnement naturel et social.

Damien, narquois, ne tente même plus de cacher son scepticisme :

— J'apprécie votre projet humaniste François. Toutefois, je doute sérieusement qu'il soit réalisable.

François sourit :

— Parce que notre monde économique est régi par la loi de la jungle et seuls les vrais fauves en sortent vainqueurs ? Enfin, on verra. Ou plutôt, vous verrez.

— Sinon, pour aller dans votre sens, aider les salariés à révéler leurs qualités et leurs compétences, c'est ce que j'avais déjà proposé avant de me faire lyncher par je ne sais plus qui.

— Salomé. Elle s'appelle Salomé. La différence entre votre projet et le mien est fondamentale. Je cherche à atteindre ce but d'une manière moins directive, dirais-je, moins intransigeante, sans être constamment préoccupé par les indicateurs économiques. C'est l'intérêt des femmes et des hommes de l'entreprise que je place en tête des critères. C'est pour cela que j'étais assez d'accord avec l'argumentation de Salomé. Chacun a le droit de choisir.

Damien ne répond pas. « Qu'est-ce que ce rêve éveillé de bisounours qu'il est en train de me raconter ? se demande-t-il, par quoi veut-il être

préoccupé si ce n'est par les indicateurs économiques ? Une entreprise n'est pas une œuvre de charité... Et même dans ce cas, les indicateurs économiques sont essentiels, j'en sais quelque chose, j'ai fait mon stage de fin d'études au sein d'une ONG ! ».

François perçoit bien que son propos déstabilise son interlocuteur :

— Les indicateurs économiques sont importants, que dis-je, essentiels, ne doutez pas de ma raison. L'erreur fatale est de focaliser toutes les décisions selon cet unique indicateur. Taiichi Ohno, l'un de vos maîtres à penser disait :

Les coûts n'existent pas pour être calculés.

Les coûts existent pour être réduits.

— Et où sont les coûts ? Dans les salaires majoritairement. C'est avec cette logique délétère qu'on licencie massivement. L'objectif est d'assurer le niveau de production à moindres coûts. La productivité est l'unique obsession. C'est intéressant pour la bottom line, en revanche sur le plan humain, franchement... Ce n'est pas du tout ainsi que nous allons procéder.

— Vous n'allez pas chasser les gaspillages ?

— Bien sûr que si ! Mais pas en étant tellement obnubilé par les économies que l'on en perd de vue ce qui fait de nous des êtres humains depuis la nuit des temps: le respect de l'autre. Il faut rester intègre et toujours juxtaposer les valeurs humaines avec les nécessités économiques. Jetez un œil sur la devise écrite au-dessus de mon bureau :

*Nous sommes ce que nous sommes et non ce
que l'on veut que l'on soit.*

— Cette phrase a été prononcée par un représentant amérindien, Iroquois pour être précis, lors d'une conférence des peuples autochtones au Canada, il y a déjà quelques années. Ce précepte, pour le moins lapidaire, révèle en substance l'exigence d'exprimer notre essence même d'êtres humains.

Damien ne comprend plus rien. Où va-t-il s'arrêter ? Les Indiens maintenant ? François poursuit :

— Vous connaissez un peu la culture des peuples premiers ? Non ? Eh bien, sachez que les Iroquois sont vraisemblablement le premier peuple au monde à avoir établi une constitution. Je vous explique

rapidement. Iroquois est le nom générique de plusieurs nations autochtones localisées dans ce qui est actuellement le nord-est des États-Unis et le sud du Canada. Aux alentours du treizième siècle de notre ère, cinq, puis six de ces nations, lassées de leurs guerres incessantes, ont décidé d'établir une constitution définissant leur rôle réciproque, précisant leur fonctionnement et encadrant leurs agissements. Cette constitution de pas moins de cent dix-sept articles et de transmission orale a influencé la constitution des États-Unis. Les pères fondateurs des États-Unis, des noms que vous connaissez comme Jefferson, Franklin, Madison ou encore Washington pour ne citer que ceux-ci, se sont largement inspirés des articles de la constitution des Iroquois pour rédiger la constitution de leur pays tout neuf. Les Iroquois avaient plusieurs siècles d'avance sur les Occidentaux.

François pianote sur son portable :

— En 1787, Jefferson déclarait après avoir étudié l'organisation des Iroquois :

« Je suis convaincu que les sociétés indiennes qui vivent sans gouvernement jouissent globalement d'un degré de bonheur bien supérieur à ceux qui vivent sous les régimes européens. »

Damien ne comprend vraiment pas l'objet de cette digression totalement hors sujet et malgré lui se laisse aller au geste le plus impoli qui puisse exister : il regarde sa montre ! Puis, conscient de son sans-gêne, il se tourne vers François qui le fixe depuis un moment sans exprimer le moindre ressentiment :

— Nous avons tous un rôle à jouer, une responsabilité à remplir. On ne peut pas se contenter de courir après le profit à court terme sans se préoccuper de la valeur créée à long terme dans toutes ses dimensions. En ce domaine, les peuples premiers qui ont su perdurer dans des environnements très difficiles ont bien des choses à nous apprendre. Lors d'une prochaine rencontre, je vous résumerai le principe de gouvernance de la confédération iroquoise dont je souhaite m'inspirer pour bâtir une entreprise qui a bien compris ses responsabilités au sens large, qu'elle soit humaine ou environnementale. Cela dit, nous ne sommes pas encore prêts à franchir le cap puisque notre devenir est toujours entre les mains de nos acheteurs. Quant à nous deux, je sais que nous sommes du même bois et je reste persuadé que nous parviendrons à un terrain d'entente à court terme.

Damien hoche la tête en signe d'approbation. Bien évidemment, son objectif est de travailler en phase avec son client. François poursuit :

— Nous aurons l'occasion de développer ces points. Pour le moment, François jette un rapide coup d'œil à la pendule murale qui trône au-dessus de la porte d'entrée, comme je vous l'ai dit hier soir, je vais vous faire faux bond une fois de plus. Il faut que j'assure les indicateurs économiques, ajoute-t-il avec humour. Je dois faire visiter l'entreprise à un nouveau client, on déjeune ensemble et ensuite on négocie. Ça va me prendre toute la journée. Je vous invite à profiter de ce temps de répit pour nous préparer une séduisante présentation du Kaizen. Je compte énormément sur cette manière d'aborder le progrès continu pour accomplir le projet et approcher au plus près du but que je viens succinctement de vous exposer. Je reste persuadé qu'avec une démarche Kaizen bien conduite, et parfaitement adaptée à nos besoins, on y parviendra.

— Ah! Vous connaissez le Kaizen... Ajoute Damien un peu surpris comme tous ces consultants encore mal dégrossis qui s'imaginent être les seuls à connaître un sujet et considèrent les acteurs de la production comme des incultes. Le retour à la réalité les déstabilise nécessairement. C'est aussi cela que l'on appelle l'expérience. « Le réel c'est quand on se cogne », disait Jacques Lacan.

François relativise :

—Oui. Une précision toutefois, je ne suis pas un spécialiste comme vous. Mais là, je suis désolé Damien, je dois impérativement partir. Lundi, c'est vous qui aurez la parole. Vous pouvez profiter de mon bureau pour préparer votre présentation et poursuivre votre étude, cela vous mettra dans l'ambiance et, de plus, vous avez accès à toute notre documentation. Voyez avec Élodie de l'accueil, vous la connaissez maintenant. Elle vous fournira tout ce dont vous avez besoin et vous mettra en contact avec qui vous voulez.

— D'accord, pourquoi pas, puisque je suis là. Je ne pensais pas passer autant de temps à expliquer le principe du Lean, j'ai hâte de commencer sérieusement ma mission.

— On ne s'est pas compris Damien. Vous êtes au cœur de votre mission! Sans la participation totale des intéressés, vous ne parviendrez strictement à rien de durable. Pour qu'ils participent, il faut bien qu'ils comprennent ce dont il retourne.

— C'est vrai.

— Vous voyez, on finit toujours par tomber d'accord, c'est

prometteur. La semaine prochaine, nous trouverons bien un créneau qui nous convienne à tous les deux et nous déjeunerons ensemble. Nous poursuivrons encore un peu cet échange sur ces thèmes qui me tiennent à cœur.

— D'accord, on trouvera un jour ou je me rendrai disponible, pas de problème.

— Bon week-end !

Damien maintenant seul rumine dans sa barbe « Bon, allez, maintenant le Kaizen. Comment vais-je leur présenter cela sans qu'ils ne ruent dans les brancards ? »



La collaboration des travailleurs à la politique sociale et économique de l'entreprise

La coopération des salariés en entreprise, c'est comme le monstre du Loch Ness, tout le monde en parle, tout le monde en rêve, mais personne ne l'a encore aperçue.

À ce sujet, il est intéressant de s'attarder un instant sur quelques-unes des grandes lignes de la déclaration de Philadelphie de 1944, un bref extrait est proposé à la suite de ce chapitre¹.

À propos du dernier paragraphe du troisième article de la déclaration mentionné page suivante, notons que si le Lean Management évoque avec de sérieuses limites le premier type de coopération : « l'amélioration continue de l'organisation de la production », le second : « la collaboration des travailleurs et des employeurs à l'élaboration et à l'application de la politique sociale et économique » est toujours un hors sujet dans le monde de l'entreprise.

¹ La version intégrale est disponible sur la Wikipédia francophone

Déclaration de Philadelphie

Prononcée le 10 mai 1944 lors de la conférence de l'OIT (Organisation Internationale du Travail).

Article I

- Le travail n'est pas une marchandise.
- La liberté d'expression et d'association est une condition indispensable d'un progrès continu.

Article III

- Il doit être mis en œuvre des programmes propres à réaliser :
- La plénitude de l'emploi et l'élévation des niveaux de vie.
- L'emploi des travailleurs à des occupations où ils aient la satisfaction de donner toute la mesure de leur habileté et de leurs connaissances et de contribuer le mieux au bien-être commun.
- La possibilité pour tous d'une participation équitable aux fruits du progrès en matière de salaires et de gains, de durée du travail et autres conditions de travail.
- La reconnaissance effective du droit de négociation collective et la coopération des employeurs et de la main-d'œuvre pour l'amélioration continue de l'organisation de la production. Ainsi que la collaboration des travailleurs et des employeurs à l'élaboration et à l'application de la politique sociale et économique.

19

Rémi, le copain qui a bifurqué

Damien a opté pour la journée continue. Pour le déjeuner, il s'est contenté d'un classique club sandwich, pain de mie, mayonnaise, tomate, gruyère, salade et jambon, qu'il a dégusté en agréable compagnie avec Élodie, la sympathique hôtesse d'accueil. Il est assez content de lui. Sa présentation Kaizen « grand public » est prête.

Juste avant de quitter les locaux d'EquipSciences, Damien reçoit un appel d'un vieux copain, Rémi. Ils étaient dans le même lycée et ont longtemps travaillé en binôme. Une fois le bac en poche, Rémi a opté pour une formation d'ingénieur en informatique et a intégré l'EPITA. Ses études achevées, il n'a guère rencontré de difficultés pour se faire engager comme « architecte fonctionnel junior » dans une SSII parisienne. À la grande surprise de ses collègues et en dépit des riches perspectives professionnelles qui s'ouvraient à lui, il a brutalement interrompu sa carrière pour reprendre le métier de son grand-père : menuisier. Initié depuis son plus jeune âge au travail du bois, Rémi s'était révélé particulièrement doué de ses mains. Il ne tarda pas à rejoindre son oncle qui relançait l'activité familiale. Il cherchait justement un associé pour l'atelier spécialisé dans les escaliers sur mesure qu'il venait de racheter du côté d'Angers. Rémi est actuellement à Paris pour rendre visite à ses parents, retraités de l'enseignement.

— Tu dînes avec nous, hein ? Je préviens Bénédicte, elle sera enchantée.

— D'accord, on se retrouve chez toi, vous vivez toujours à Sceaux ?

— Oui, oui, on est toujours à la même adresse.

Le temps que Damien parvienne à son appartement, embouteillage et accidents sur le périphérique compris, Rémi est déjà là. Il papote avec Bénédicte dans la cuisine tout en l'aidant à préparer le repas. Le dîner se déroule sous les meilleurs auspices. Rémi est le parfait convive. Ils

font tous trois honneurs au plat unique, une moussaka maison. On parle très peu de politique, un peu plus de musique et beaucoup de cinéma. Tout comme Bénédicte, Rémi est un fidèle des salles obscures. Damien se lève pour aller chercher le dessert en cuisine et revient avec une salade de fruits. Tandis qu'il distribue les coupelles à dessert, Bénédicte replonge dans le quotidien :

— Comment ça s'est passé aujourd'hui ?

— Ah oui ! Raconte-nous. Tu es chez un client pas trop facile, m'a dit Bénédicte ?

— Ouais, je ne sais pas trop si ça vaut le coup d'en parler. C'est vrai que le client est un peu particulier. Enfin comment dire, euh... en fait, je ne le sens pas. Ma mission dans cette entreprise est plus ou moins comme toutes les autres. Elle consiste à optimiser les processus de manière à en améliorer la rentabilité. Du classique. Mais là, le patron de la boîte ne joue pas le jeu. J'ai l'impression qu'il cherche à me déstabiliser et je ne sais pas pourquoi. Tenez, aujourd'hui il m'a fait un discours sur les Iroquois, c'est pour dire !

— Les Iroquois ?

— Oui, oui. Pour commencer, il m'a fait lire cette phrase extraite du discours prononcé par je ne sais plus qui, un chef indien je crois, mais je ne suis plus très sûr tellement il m'a perturbé avec ses divagations. Cette citation est encadrée et affichée bien en vue au-dessus de son bureau. Je l'ai prise en photo pour vous la montrer :

« *Nous sommes ce que nous sommes et non ce que l'on veut que l'on soit.* »

— Fais voir... waouh ! C'est profond ça, et tellement vrai ! ponctue Rémi. À un moment donné, il faut se retrouver avec soi-même, c'est une évidence. C'est aussi pour cela, je pense, que j'ai changé de métier.

— Oui, mais toi tu as toujours été un instable.

— Non, non ne dis pas ça. Je ne crois pas. Je vais continuer longtemps dans cette voie qui au fond, tout bien réfléchi, est la mienne. J'en suis intimement convaincu. Je n'étais pas fait pour suivre la carrière pour laquelle j'avais été formaté.

— Formaté ? insiste Damien feignant la surprise.

— Bon. Préparé, si tu préfères ce terme.

— Oui, je préfère, confirme-t-il en accentuant le ton.

Rémi marque un silence. Il termine lentement sa salade de fruits. Puis, il pose délicatement sa cuillère devant lui. Il redresse la tête et regarde ses deux interlocuteurs. Il sourit :

— Je vous fais une confidence. Elle n'est pas à mon honneur, je vous préviens.

— Raconte, seulement si tu en as vraiment envie, l'invite Bénédicte.

— C'est de l'histoire ancienne, ça ne me dérange pas de tout vous dire. Voilà, je commence. Vous êtes prêts ?

— On t'écoute, répondent Bénédicte et Damien d'une seule voix.

— Du temps où j'étais étudiant, je rêvais de devenir un ingénieur de renom, un futur Bill Gates pour vous donner une image de mon ambition de l'époque. Si, si je vous assure, ne rigolez pas ! J'étais convaincu que j'allais trouver l'innovation de rupture, le truc révolutionnaire. J'allais monter ma boîte et me faire un max de tunes. C'était mon but. Il faut dire aussi que dans mon école, ils nous bourraient le mou ! J'avais les mollets qui enflaient au-delà du raisonnable, comme mes copains de promo d'ailleurs. Et puis rappelle-toi Damien, déjà au lycée, en terminale : « Faites les grandes écoles, faites les grandes écoles », nous enjoignaient les profs à longueur de journée. On était conditionné ! Il faut le dire. Pas surprenant si je me prenais pour l'élite en herbe !

— Parle pour toi, moi je suis très content des encouragements que j'ai reçus et je suis bien dans mon job ! ponctue sur un ton un peu revêche Damien.

— Rassure-toi, je parle uniquement pour moi et je suis franchement content que tu sois heureux comme tu es. Pour ma part, avançant en âge, j'étais de moins en moins tenté par la course au challenge et le carriérisme que l'on me faisait miroiter. J'ai pris conscience à un moment donné que je n'avais qu'une seule vie et qu'il serait idiot de la gâcher. J'ai aussi compris que nous avons tous une responsabilité et qu'il était temps de limiter l'impact de nos actions sur les autres et l'environnement. Je n'étais pas trop sûr des conséquences de mes actions dans mon métier. On invente, on fabrique, on produit, c'est certain, seulement à quel coût humain ? Enfin, voilà, c'est pour cela que j'ai changé...

— C'est incroyable ! Tu parles exactement comme François le Tellier, le patron de la boîte avec qui je travaille en ce moment.

Bénédicte intervient :

— Pendant que vous discutiez, j'ai cherché sur la Wikipédia. Les Iroquois laissaient une grande place aux femmes. Pas mal, non ? C'était un peuple égalitaire, ils partageaient à peu près tout et prenaient les

décisions en commun. Intéressant.

— Ma foi, ma chérie, n'insiste pas trop, parti comme c'est parti, j'ai bien peur que mon client ne cesse de m'en parler des Iroquois !

— N'hésite pas à me tenir au courant. Même si je suis un peu loin de tout cela, les nouvelles organisations d'entreprise, ça m'intéresse toujours. Tu as mon e-mail.

— Ok Rémi, je te raconterai. Encore faudrait-il qu'il y ait quelque chose à raconter...

— Eh puis attendez ! Maintenant que j'y pense. Je passe le week-end avec mes parents, mais lundi, c'est moi qui vous invite ! Vous vous souvenez du restaurant « Le Sinorama » où l'on avait nos habitudes du temps où vous habitiez aux Gobelins et moi avenue d'Italie ? Oui ? On s'y retrouve vers neuf heures lundi ?

— D'accord, répondent en chœur Damien et Bénédicte.

— Un petit clin d'œil au passé, c'est une bonne idée, ajoute cette dernière toujours enthousiaste et positive.

DEUXIÈME TEMPS

DOMESTIQUER LE KAIZEN POUR ASSURER LE PROGRES CONTINU (ET PAS SEULEMENT SELON LES INDICATEURS ECONOMIQUES)

C'est bien en développant l'intelligence collective que l'on parviendra à construire une dynamique de progrès qui soit autant au service des salariés que des intérêts économiques de l'entreprise et de ses partenaires.

1

Présentation du Kaizen :

Au fait, c'est quoi un problème ?

Neuf heures du matin, la salle de réunion est déjà pleine. François a battu le rappel. Il tient absolument à ce que l'ensemble du personnel de l'entreprise écoute attentivement la présentation d'aujourd'hui. Damien commence :

— Nous allons consacrer la journée à un thème unique, le Kaizen.

Damien écrit sur le paperboard KAI et plus loin ZEN. Il explique :

— Le Kaizen en japonais, c'est l'association de deux termes : « Kai » qui évoque le « changement » et « Zen » qui signifie « meilleur ». En français, on préfère parler d'amélioration continue puisque le sens de « changement meilleur » est sous-entendu dans le terme d'amélioration, et l'essence propre du concept de Kaizen se reflète dans celui de « continue ».

Damien marque une courte pause pour s'assurer de la réceptivité de l'audience. Elle est à l'écoute. Il énonce la phrase suivante lentement en ponctuant chacun des mots clés :

— Le Kaizen est en fait une philosophie de **changement** vers plus de **progrès**, mais en **continu** et dans la **durée** en faisant participer **l'ensemble** des personnes concernées. C'est une démarche progressive orientée vers l'amélioration des processus.

Salomé intervient :

— Une philosophie dites-vous ?

— Oui, une philosophie, enfin un état d'esprit plutôt qu'une méthode, bien que ce soit aussi une méthode.

— C'est assez confus.

François intervient :

— Pas tant que cela. Il s'agit surtout d'une approche un peu déstabilisante pour nos mentalités occidentales où l'on s'imagine encore que tout problème a une solution unique cachée quelque part, et qu'il suffit de bien la chercher pour la trouver.

— Et ce n'est pas juste ?

— Eh non, Salomé ! Si tu te penches sur ton activité, tu te heurtes bien à des problèmes que tu temporises parce que tu ne sais pas les résoudre immédiatement.

Régis intervient à son tour :

— Et si moi je n'ai pas de problème ? Dans mon activité, désolé François, je n'en vois pas. J'ai mis le temps pour tout régler et maintenant ça roule au poil.

— Je vois Damien sourire. Je lui repasse la main. C'est lui le maître de la présentation. Il va te répondre. Écoute bien.

— Quelle que soit la situation, il subsiste toujours ce que l'on peut appeler des problèmes. Ils ne sont pas nécessairement bloquants ni toujours visibles. Avec le temps, on a appris à faire avec et on les a oubliés.

Damien marque une nouvelle pause pour s'assurer de l'attention de son auditoire. Rassuré, il reprend :

— Le plus souvent, il s'agira de problèmes techniques que l'on ne sait pas comment résoudre et qui nous font perdre du temps ou de la qualité. Par ricochet, la satisfaction des clients s'en ressent nécessairement.

— Vous avez un exemple précis à nous citer ? questionne Régis toujours sceptique.

— Les erreurs de livraisons récurrentes sont un bon exemple. Comme on a pris l'habitude de les corriger au cas par cas, on ne les voit plus. C'est du temps perdu pour tout le monde. Que sais-je encore ? Des retouches répétitives sur un type précis de produit sont un autre exemple. On sait que lorsque l'on fabrique une référence bien précise, il faudra vraisemblablement la reprendre à un moment donné. C'est devenu une habitude. En fait, il s'agit pourtant d'un problème à résoudre. Vous avez bien des cas similaires non ?

— Pas moi en tout cas, insiste Régis

— Peut-être pas toi, mais nous, à la production, on l'a ce cas ! C'est très juste ce que vous dites, ajoute un auditeur du premier rang que l'on n'avait pas encore entendu.

— Il faut se pencher sur chacune des situations et bien étudier les

fonctionnements pour détecter les problèmes latents qui handicapent la fluidité de la production. Voilà le but du Kaizen, mais ça n'est pas le seul.

— Excellente explication Damien, je vous remercie. Dans le contexte de la production, on dit couramment qu'un problème est un écart entre la situation actuelle et une situation souhaitée. C'est une limitation de la définition, mais elle correspond bien à l'esprit d'amélioration continue. Je laisse Damien poursuivre.

— Merci, François, je vais faire un petit dessin pour que l'on comprenne mieux :

Damien s'empare du marqueur et trace le graphe suivant à main levée.

— Sur ce graphe, on voit bien que le problème se résume à l'écart entre la situation présente et la situation souhaitée

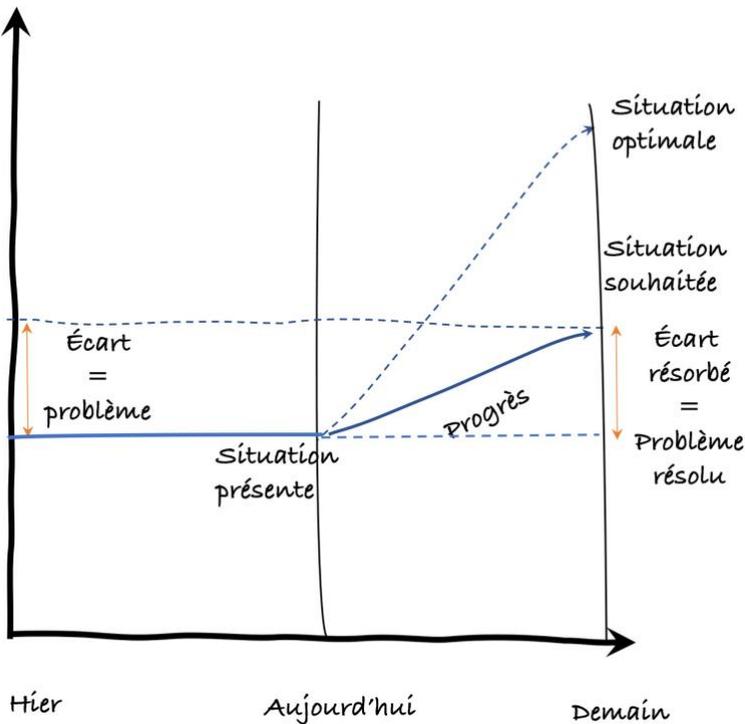


Figure 8 : Identification et résolution d'un problème

Damien se recule pour vérifier son croquis. Satisfait, il se tourne vers le public :

— Je vous explique rapidement.

Tenant toujours le marqueur en main, il désigne les entités de la gauche vers la droite :

— Comme François l'a judicieusement précisé, un problème est un écart entre une situation actuelle et une situation souhaitée. On vivait tant bien que mal avec ce problème. Aujourd'hui, on a décidé de le résoudre. On va donc s'efforcer de mettre les moyens pour atteindre la situation souhaitée en un délai raisonnable.

— Et la situation optimale, c'est quoi ? dit à haute voix un participant du fond de la salle.

— Dans l'esprit Kaizen, un problème ne se résout pas nécessairement du premier coup. Plusieurs étapes seront nécessaires pour atteindre une situation optimale. Dans un premier temps, une résolution plus modeste sera tout à fait acceptable. C'est OK pour tout le monde ?

— Mouais ! ponctue Régis toujours aussi sceptique.

Peut-être prend-il conscience qu'il a eu tort précédemment et refuse-t-il de l'admettre ? Il insiste :

— Encore faut-il que l'on ait envie de les traiter les problèmes. La politique de l'autruche a beaucoup d'adeptes.

— La politique de l'autruche ? Qu'entendez-vous par là ? Questionne innocemment Damien ?

— C'est simple. C'est faire comme l'autruche, mettre la tête dans le sable et ne plus voir le problème.

— Attendez monsieur, on s'adresse principalement à des gens dotés de toutes leurs facultés intellectuelles. Le cerveau de l'autruche est microscopique, ce n'est pas une référence.

Depuis un moment, François hochait la tête en signe de dénégation. Il se lève à son tour :

— La politique de l'autruche est une légende erronée. L'autruche n'est pas plus bête qu'un autre animal, sinon elle n'aurait pas survécu jusqu'à nos jours. Si elle met la tête dans le sable, c'est pour surveiller ses œufs enterrés. En cas de danger, elle se sauve. C'est un animal très rapide. Elle peut atteindre des pointes de vitesse de soixante-dix kilomètres par heure et laisse sans problème Usain Bolt les deux pieds dans les starting-blocks. Aucun prédateur n'est à même de la rattraper. Cette parenthèse refermée, si en entreprise certains préfèrent se plonger dans leur quotidien pour ne pas voir les problèmes, c'est bien pour d'autres raisons qu'un cerveau lilliputien. S'affronter à la

résolution d'un problème, c'est prendre des risques. Et quel pourrait être l'intérêt de prendre des risques dans des entreprises où la confiance et la reconnaissance sont inexistantes, et où l'on culpabilise aisément ? Personne n'a envie de devenir le bouc émissaire du moment. Aussi, éviter de soulever les problèmes dans les entreprises de ce type, ce n'est pas fuir le danger, mais bien se prémunir des emmerdements potentiels. Une fois que l'on a compris que la motivation ne se promulguait pas par décret, c'est contre tout cela qu'il faut lutter.

Cette mise au point terminée, François se rassoit sans attendre le moindre commentaire du public :

— Je vous laisse poursuivre Damien.

— On a survolé la notion de Gemba. Elle est étroitement liée à celle du Kaizen puisque c'est sur le terrain avec les équipes concernées que l'on va résoudre les problèmes. Logique. Si on les prend dans l'ordre, ce sera essentiellement des problèmes étroitement liés à la production proprement dite, c'est-à-dire des « mudas » que l'on a évoqués précédemment. Poste par poste, nous allons rechercher et éliminer les surproductions et les déplacements inutiles. Vous n'imaginez pas ce que ces pertes représentent en termes de production !

Il regarde la salle avec un sourire satisfait et attend quelques signes d'approbation. Sans succès, bien évidemment. Aurait-il oublié qu'il ne s'adressait pas à des cadres dirigeants ? Pour tenter de les faire réagir, il poursuit avec un exemple :

— Dans l'entreprise où j'intervenais précédemment, nous sommes parvenus à gagner un temps phénoménal en réorganisant les postes de travail et les procédures. En travaillant tous ensemble, on a pu supprimer pratiquement tous les temps de déplacements inutiles, des temps improductifs par définition. Avec ces simplifications radicales, les employés achevaient les tâches assignées en deux fois moins de temps.

— Et ils rentraient chez eux plus tôt alors ?

Éclats de rire dans la salle.

« Ça recommence ! jure en lui-même Damien. Toujours les mêmes ! C'est qui lui déjà... Régis ! Celui qui n'a pas de problème ? Ils ne se cassent jamais une jambe ces gens-là ? »

— Non Monsieur, quand l'entreprise gagne, tout le monde gagne, réplique Damien un peu trop sèchement.

— Y compris les intérimaires ?

Damien marque un silence. Il se souvient que l'entreprise citée en exemple employait de nombreux intérimaires.

— Ce sont les difficultés économiques actuelles qui contraignent les entreprises à engager des salariés temporaires. Il ne tient qu'à eux de se dévouer à leur travail pour que leur contrat devienne un CDI.

— Merci, Monsieur, on connaît la chanson, répond Régis sur un ton exagérément sarcastique.

François juge que le moment est venu d'intervenir.

— On en revient au Kaizen, Damien ?

— Vous avez raison, je reprends. On a vu qu'il existait toujours un besoin d'amélioration, plus ou moins délicat à traiter. Le principe fondamental du Kaizen est le PDCA.

Il reprend le marqueur, se dirige vers le tableau blanc et trace tant bien que mal le dessin suivant :

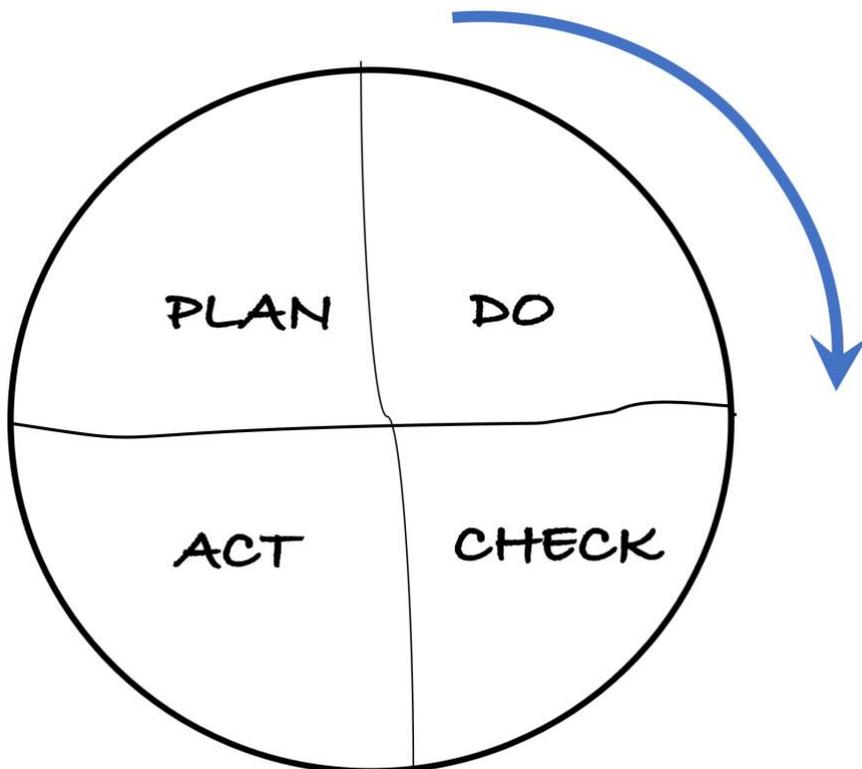


Figure 9 : La roue de Deming, version incomplète

— C'est la roue de Deming, précise Karim, vous avez oublié la cale

— Ça vous va comme ça ? Je peux continuer ?

— Nous sommes tout ouïe Damien, précise François avec un léger sourire ambigu.

Karim qui aime avoir le dernier mot :

— En plus la droite inclinée que vous venez de tracer colle pile poil avec celle pour accéder à la situation souhaitée de votre schéma précédent.

Damien se recule et observe le tableau blanc et le paperboard représentant la définition d'un problème.

— C'est vrai, approuve-t-il, c'est mieux ainsi, je suis d'accord. Bon. On appelle aussi cette roue le PDCA, ce sont les initiales des quatre fonctions de la roue.

Il reprend le marqueur qu'il avait posé dans la réglette et écrit en lettre majuscule P D C A.

— *Please Don't Change Anything*, ajoute Salomé en isolant bien chacun des termes.

— Je ne la connaissais pas celle-là, remarque Damien

— J'avoue, moi non plus, ajoute François en riant.

Une voix s'élève dans la salle :

— Je n'ai pas tout compris, on peut m'expliquer ?

— François se lève et écrit au tableau la phrase de Salomé au tableau tout en la traduisant : *s'il vous plaît, ne changez rien.*

— Mais c'est très bien ça ! complète la même voix anonyme.

— Tout dépend de la manière dont on déploie les opérations de Kaizen, répond François. Si le résultat facilite votre travail, vous serez d'accord. Dans le cas contraire, évidemment, que l'on préfère que rien ne change.

Damien n'apprécie pas du tout cette intervention. L'accompagnement du changement des nouvelles conditions de travail fussent-elles contraignantes est un des points phares de sa prestation. Encore faut-il que le patron en exercice n'implante pas des idées contradictoires dans l'esprit des salariés de l'entreprise. Et c'est bien ce qu'il est en train de faire...

— Je vous invite à poursuivre Damien.

Celui-ci émerge de sa réflexion et reprend l'explication du PDCA. Il reprend le marqueur et pointe le premier cadran de la roue qu'il vient de dessiner :

Plan : pour Planification et préparation du travail à effectuer. C'est une étape essentielle où l'on va aussi préciser les objectifs à atteindre.

— Des objectifs, c'est-à-dire ? demande Salomé

— L'objectif fixe la direction à suivre. Il oriente les actions que l'on va mettre en place pour combler l'écart entre la situation actuelle et la situation désirée. C'est ainsi que l'on résoudra le problème à traiter. C'est bon pour tout le monde ? OK, je continue avec la phase suivante.

Toujours à l'aide du marqueur, il pointe le deuxième cadran.

— **Do** : On définit et on exécute les actions prévues pour atteindre l'objectif et régler le problème. À titre de remarque, il est préférable de ne pas être trop ambitieux dans l'élaboration du plan pour ne pas trop charger la barque de cette étape. On avance pas à pas, c'est plus sûr.

La salle est à toujours à l'écoute. Quelques réactions d'approbations encouragent Damien à poursuivre son explication.

— **Check** : À cette étape, on vérifie les résultats et on évalue la progression selon les objectifs que l'on s'est fixés à la première étape. On aura pris soin de définir des indicateurs de performance qui non seulement canalisent les efforts dans le sens des objectifs, mais mesurent aussi la pertinence des actions engagées.

— **Act** : On agit pour corriger et réorienter les actions le cas échéant et repartir d'un bon pied.

Il suit maintenant de son marqueur la flèche qui matérialise le mouvement dynamique de la roue :

— Et la roue tourne et on recommence.

François intervient :

— On a donc bien acquis une expérience.

— Oui bien sûr, on connaît mieux le processus et on est plus précis dans l'élaboration du plan.

— D'où l'intérêt de la cale, on ne régressera pas. On a aussi appris à mieux fixer ses objectifs et à mieux maîtriser ses prévisions.

— Aussi.

— Merci pour cette explication claire et précise. Damien. Avant la pause, pouvez-vous préciser les remarques de Deming à propos de la phase « Check » ?

— C'est-à-dire ?

— Williams Deming était revenu sur cette phase « Check » qu'il souhaitait remplacer par **S** : pour **Study**. Le PDCA devenait alors le PDSA. En effet, au cours de cette phase essentielle, il ne s'agit pas de distribuer des blâmes ou des satisfecit, mais bien d'étudier les facteurs d'échecs et de succès pour relancer le cycle.

— C'est un peu ce que j'ai dit non ?

— C'est juste. On fait la pause ?

Nul besoin de répéter la question, les trois quarts de la salle est déjà debout et le bruit des chaises couvre toutes les réactions.

— Une petite andouillette, Damien, ça vous tente ?

— Bonne idée, j'ai grand besoin de reprendre des forces.



En management, on évite les conventions arbitraires

On ne va pas jeter le Lean avec l'eau du bain. Comme pour toutes les démarches de management, il manque une solide étude critique afin que chacun puisse juger de l'opportunité sans l'encenser absurdement ni la rejeter en bloc sur des a priori. Pour en revenir au Lean, les puristes vous expliqueront qu'il ne s'agit en rien d'un libre-service où chacun prend ce qu'il veut. En réalité, en matière de management, il ne devrait pas exister de dogme. Chacun est libre de réinventer la méthode la mieux adaptée à son contexte et à sa stratégie à long terme. Rien n'empêche François de délaisser le cœur du Lean, le Juste à Temps, qu'il juge totalement inadapté pour l'entreprise *EquipSciences*. En revanche, il compte exploiter les principes fondamentaux du Kaizen pour les adapter à sa propre approche purement humaniste de l'entreprise : « le bien-être avant la productivité ».

À ce stade, il est bon de rappeler que le Toyotisme est le fruit d'une approche purement empirique qui s'est inscrite dans le temps long. C'est le résultat d'une succession d'innovations organisationnelles mises en œuvre selon un principe d'essais-erreurs exclusivement adaptés aux besoins propres des usines Toyota. Taiichi Ohno précise lui-même qu'il a fallu dix années pour mettre en œuvre le système kanban au sein de l'usine Toyota Motors Company¹. C'est seulement ensuite, avec les travaux autour du « Lean Management » principalement, qu'il a été théorisé et généralisé pour l'appliquer à d'autres secteurs industriels.

¹ Taiichi Ohno *Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production*, Productivity Press 1988

2

Responsabilité sociale du consultant et bien-être des salariés

Le grill à l'entrée de la zone d'activité propose une spécialité d'andouillette 5A, servie avec une petite crème légère agrémentée d'une petite touche de poivre et de moutarde à l'ancienne qui assure la mission essentielle d'éveiller le palais. François a commandé un pichet de Bourgueil. Damien était hésitant, puis voyant l'assiette toute chaude et bien remplie que le serveur vient de déposer devant lui, il se laisse tenter par un premier verre. Seule touche négative au repas, les frites que Damien a choisies comme accompagnement sont un peu trop grosses et assez fadasses. Dommage. Il aurait dû faire comme François, et opter pour une simple salade à peine assaisonnée. Mais voilà, lorsque Damien à l'occasion de déguster des frites, il ne résiste pas.

— Fameuse ! complimente-t-il en croquant une première bouchée.

— Je vous l'avais dit.

Trop occupé à réunir avec sa fourchette les morceaux de son andouillette bien cuite qui se désagrège au fur et à mesure qu'il la découpe, Damien parle sans regarder son interlocuteur :

— Je sens que petit à petit je vais vous faire aimer le Lean.

— J'ai toujours eu un faible pour le Kaizen qui correspond, dans ses grandes lignes en tout cas, à la manière dont j'envisage la participation en entreprise. Avec quelques limites cependant.

— Je vous l'ai dit et répété, la participation est le fondamental du Lean.

— Oui, enfin. Encore faut-il définir précisément ce que l'on désigne par participation.

— C'est très simple ! C'est ce que l'on a vu avec le Gemba ! Les solutions sont sur le terrain, et ce sont les employés concernés les plus à même de les trouver ! Ça n'est plus du taylorisme ou du fordisme.

— Un petit peu quand même. Avec le Lean, on pratique toujours la division du travail. Dans votre conception du Kaizen, il s'agit bien de découvrir de nouvelles pratiques que l'on imposera à tous. Taylor procédait différemment, il est vrai. Il captait lui-même les connaissances des professionnels pour les standardiser et les transformer en procédures de travail¹. Son objectif était d'éliminer les professionnels qui maîtrisent leur métier pour les remplacer par des ouvriers spécialisés. Le qualitatif « spécialisé », François accentue ce mot, sous-entend qu'ils exécutent toujours la même tâche simplissime.

Damien sourit de l'air un peu supérieur que prend celui qui va lâcher l'argument qui tue :

— Avec le Lean, on a la polyvalence.

— C'est vrai, au lieu d'exécuter toujours la même tâche ennuyeuse, ils ont aussi le loisir d'en exécuter plusieurs, toutes aussi ennuyeuses.

— Ne dites pas cela ! répond brusquement Damien

François pointe Damien de son couteau tout en le regardant fixement :

— Entre nous, passeriez-vous une journée complète sur une chaîne de montage à assembler toujours le même roulement de boîte de vitesses, même si le lendemain on vous affecte à un autre poste ? Vous vous voyez dans un entrepôt en tant qu'agent logistique, à préparer du matin au soir des colis avec une voix de synthèse qui vous donne les instructions et un bracelet au poignet qui contrôle tous vos gestes et déplacements ? Ou encore, pour mieux comprendre ma question, projetez-vous dans la peau d'un téléopérateur contrôlé par un logiciel qui exige que vous demandiez une autorisation pour une simple pause pipi.

— Je n'ai pas été formé pour cela

— Eux non plus. Ils n'avaient sûrement jamais rêvé dans leur

1 A ce sujet, pour Danielle Linhart, sociologue du travail, le Lean s'inscrit dans le prolongement du taylorisme notamment pour ce qui concerne la captation des connaissances des professionnels. On peut aujourd'hui pousser plus avant le raisonnement avec l'intelligence artificielle destiné à remplacer encore plus d'emplois. Les algorithmes d'autoapprentissage sont en effet éduqués et entraînés par une multitude d'humains rémunérés à la micro-tâche comme l'a fort bien étudié Antonio Casilli. Lire : En attendant les robots - Enquête sur le travail du clic, Le Seuil, 2019

jeunesse de passer leur vie sur une chaîne de montage de voitures, dans un entrepôt géant ou sur une plateforme de téléprospection¹.

— Le Lean, ce n'est pas que le travail à la chaîne ! s'énerve Damien. Et puis, avec le Lean, le taylorisme, c'est fini ! Avec le Lean, on demande l'avis de ceux qui travaillent. Je me répète et j'insiste, puisque vous ne semblez pas comprendre. Ce sont eux qui trouvent les solutions.

— Que pensez-vous de la réflexion de Régis ?

— Quelle réflexion ? Il me barbe tellement celui-là !

— Celle où il vous demande si les ouvriers rentrent chez eux plus tôt puisqu'ensemble vous avez réduit drastiquement le temps de travail ?

— C'est totalement idiot ! Je vous fais la même réponse que tout à l'heure. Quand l'entreprise gagne, tout le monde gagne ! C'est cela la coopération !

François ne répond pas. Il sourit :

— Ce serait peut-être l'occasion de réduire drastiquement le temps de travail. La semaine de trente-deux heures sur quatre jours et sans diminution de salaire sera une première étape pour commencer.

Damien hoche machinalement la tête en signe de compréhension et non d'acquiescement. François continu :

Pourquoi n'utilise-t-on pas les méthodes d'amélioration de la productivité pour libérer du temps plutôt que toujours chercher à accroître les profits qui ne bénéficient qu'à une poignée d'individus qui, en général, ne créent pas de valeur ? Ne trouvez-vous pas qu'il y a là comme une injustice assez absurde ?

Damien esquisse un rictus ironique :

— Déjà que les trente-cinq heures n'ont pas tenu leurs promesses !

— C'est-à-dire ?

— Elle devait créer de l'emploi et en résultat, elles ont contribué à augmenter la charge de travail des salariés.

— Selon les statistiques officielles, elles ont créé de l'emploi, peut-être pas autant qu'attendu. Sinon, il y a du vrai dans ce que vous dites. Il est tout à fait juste de mentionner l'accroissement de la charge de

1 Encore trop de consultants et de cadres d'entreprise, biberonnés à la pensée magique du « *solutionnisme organisationnelle* », ne s'imagineraient pas un seul instant en lieu et place des « individus » dont ils restructurent le quotidien. Ces invisibles y sont astreints non pas une heure, ni un jour, ni une semaine, mais bien toute une vie.

travail journalière dans maintes entreprises pour maintenir la productivité. Que voulez-vous, nous, les employeurs, nous ne sommes pas des philanthropes ! dit-il, arborant un grand sourire.

François pose ses couverts et observe Damien :

— Les employeurs ne sont pas non plus aussi libres que l'on pourrait l'imaginer, ajoute-t-il plus sérieusement. Ils devaient assurer le même niveau de productivité, voire l'accroître, sans augmenter les coûts salariaux. Ils ont opté pour la solution la plus évidente.

— Et vous, comment allez-vous vous y prendre ? Vous allez nécessairement réduire votre productivité. Comment espérez-vous être concurrentiel ?

« Touché ! » se dit in petto Damien.

— On ne va pas réduire la productivité. On va tout simplement la maintenir dans un premier temps au niveau actuel. Il est suffisant pour nos clients et pour notre rentabilité. Ensuite, on étudiera les pistes pour s'améliorer en continu. Le Kaizen sera d'un grand secours.

— Ah ! J'ai compris, ponctue Damien en retenant un éclat de rire. Vous avez prévu de résoudre la quadrature du cercle, on travaille moins et on gagne autant !

— Ce n'est pas la quadrature du cercle, Damien. Il ne s'agit que d'une malheureuse équation à une inconnue et c'est vous qui allez la résoudre, répond François avec un sourire ambigu.

— Comment cela ?

— Très simple, vous allez nous donner les bons conseils pour assurer notre réorganisation et optimiser nos processus. Avec les gains réalisés, au lieu d'accroître la productivité, nous réduirons le temps de travail sans augmenter la charge de chacun. Est-ce plus clair ?

Damien ne répond pas, François a repris son couteau et joue machinalement avec.

— La semaine de quatre jours n'a rien de révolutionnaire. Des expériences sont lancées en Grande-Bretagne, en Espagne et dans d'autres pays justement pour éviter la fuite des salariés. Il est bon de se rappeler que ce sont toujours les meilleurs qui partent les premiers.

François marque une pause pour s'assurer que son interlocuteur est bien à l'écoute puis reprend :

— Sans préjuger des résultats de ces expériences, il est évident qu'il s'agit là d'une revendication salariale pleinement justifiée. En 1930, John Meynard Keynes prévoyait qu'au cours du siècle à venir,

l'accroissement de la productivité serait suffisant pour que l'on ne travaille plus que quinze heures par semaine. 2030 approche. Il s'agit de ne pas perdre de temps, précise François sans se départir de son sourire légèrement narquois.

Tout comme François, Damien a refusé la carte des desserts. Il déguste son second verre de bourgueil en attendant le café. François s'est incliné en arrière sur sa chaise pour échanger quelques formules de politesse avec une personne de connaissance qui passe derrière lui. Il se tourne à nouveau vers Damien. Il n'a pas perdu le fil de son raisonnement :

— Quand Frederik Taylor a mis au point sa méthode, il avait conscience que les ouvriers n'allaient pas l'accueillir avec un enthousiasme démesuré si je peux euphémiser. Aussi proposait-il de très importantes augmentations pour éviter le turn-over. Il connut d'ailleurs de nombreuses difficultés avec les dirigeants des entreprises pour qui il travaillait. Ils étaient peu enclins à verser des salaires qu'ils jugeaient, égoïstement, disproportionnés. En France, le célèbre chimiste Henry Le Chatelier, grand aficionado de l'organisation scientifique et préfacier de la première traduction française, trouvait cette approche assez idiote. Son raisonnement était simple. Puisqu'avec la diffusion à grande échelle de l'organisation scientifique du travail, la productivité connaîtra un bond, le prix des produits chutera nécessairement. En conséquence, le pouvoir d'achat des ouvriers connaîtra une croissance proportionnelle. Il n'y avait donc nul besoin d'augmenter les salaires. CQFD. C'est cela que je veux casser.

— Quoi donc ?

— Cette mentalité. On sollicite les salariés pour des améliorations de la productivité sans que jamais ils n'en récoltent les fruits.

— On les sollicite aussi pour des améliorations de la qualité aussi. L'objectif est toujours la satisfaction du client. Et c'est bien grâce à ses améliorations que l'entreprise progresse et qu'ils conservent leur emploi.

François rigole.

— Quand même Damien, pas à moi ! Qu'est-ce que c'est que ce discours totalement éculé de la sauvegarde de l'emploi ! Je ne vous demande pas ce que vous pensez des entreprises qui licencient pour faire grimper leur cours en bourse. Plus personne n'est dupe maintenant.

Damien ne répond pas.

— Je rebondis sur l’objectif de la satisfaction du client. C’est une bonne remarque. Évidemment, c’est le client qui fait tourner la boutique, il s’agit de ne pas le perdre. Là, nous sommes d’accord. En revanche, on profite de cet argument de poids pour introduire la pression du client jusqu’au cœur de l’usine. C’est aussi une des conséquences néfastes du juste à temps et du zéro stock. Avant, un ouvrier n’avait que la pression du contremaître, et un col blanc, celle de son manager. Maintenant, tous les subalternes subissent aussi la pression du client. Et en plus, on leur demande de se creuser la tête pour produire encore plus vite et moins cher.

François observe un silence tout en tournant sa petite cuillère dans son café alors qu’il ne met jamais de sucre.

— Je vous écoute François. Même si je n’adhère en rien, je vous écoute, insiste Damien.

— Ce que j’aimerais, c’est que l’on n’accorde plus la priorité absolue à la productivité et qu’on laisse un peu de champ libre aux initiatives des salariés destinées à améliorer leur bien-être. Si le fait de supprimer des déplacements est bien utile pour raccourcir les temps de cycle, c’est aussi une privation de liberté de mouvement et de détente pour les salariés.

— L’entreprise n’est pas une institution philanthropique François, l’amélioration de la productivité est la finalité de toute bonne méthode d’organisation !

— Absolument. Et c’est bien là le problème. L’entreprise se doit de faire du profit, on a déjà abordé ce thème. Seulement, on peut réfléchir à la manière de créer ce profit.

— Dans l’entreprise, nous sommes tous sur le même bateau.

— C’est un peu à cette idée que je voulais arriver. Dans l’entreprise classique, les salariés font avancer le bateau sans pour autant prendre part à la définition du cap suivi. Ils n’ont pas non plus le droit de protester s’ils sont débarqués dans un port étape sans espoir de trouver un autre bateau. Autrement dit, s’ils sont licenciés sans perspectives de reconversion à court terme, ce qui est le cas le plus courant actuellement. Néanmoins, on leur demande de se dévouer corps et biens, de s’efforcer de trouver des solutions pour améliorer le rendement et de rendre compte de leur action auprès de leur supérieur à tout moment.

Damien retient un rire sarcastique :

— Vous ne faites pas de concessions quand vous décrivez

l'entreprise ! Cela dit, il y a un peu de cela, je le reconnais. Comment allez-vous vous y prendre pour tout renverser ?

— Je vous ai parlé des Iroquois, c'est en ce sens que l'on va progresser pour faire évoluer l'idée archaïque de hiérarchie et ses principes infantilissants. On va aussi travailler l'idée du bateau que vous venez d'évoquer.

— Que voulez-vous dire avec l'idée du bateau ?

— Que l'on soit tous propriétaires du bateau !

— Tous propriétaires du bateau ?

— Il n'est que temps de faire passer l'entreprise au stade adulte où ce sont les créateurs de valeur qui possèdent l'entreprise et prennent les décisions d'importance qui les concernent au premier plan. Énorme avantage en perspective, on peut alors se passer des multiples techniques de dynamisation de la motivation que les entreprises classiques mettent en œuvre à prix d'or sans grand succès, ajoute François franchement réjoui.

— C'est bien beau tout cela, mais comment allez-vous vous y prendre ?

— L'idée est de monter une structure où les salariés sont les principaux associés. Autrement dit, ils possèdent la majorité des parts et prennent eux-mêmes et démocratiquement les décisions d'orientation.

Damien écoute sans réagir. Il ne comprend pas bien où il veut en venir.

— Attention ! Il ne s'agit pas uniquement de détenir le pouvoir. Un certain nombre de devoirs leur incombent pour que l'organisation soit viable. Notamment, ils devront faciliter la circulation de l'information sans laquelle aucune décision collective n'est possible. Et ça, ce sera un sacré changement d'habitude ! Croyez-moi, ça ne se fera pas tout seul !

Damien hoche la tête en guise d'assentiment.

— Ils devront aussi suivre, et à l'occasion, assurer chacun à sa manière, les formations indispensables au développement des individus et par conséquent à celui de l'entreprise.

— Là, je suis d'accord, la formation professionnelle on en parle beaucoup, mais on la voit peu.

François approuve d'un regard.

— Et ce n'est pas tout. On attendra aussi d'eux qu'ils établissent des ponts avec les autres structures partenaires qui ont adopté le même régime de gouvernance dans un principe de coopération étendue.

— Ça, je vois à peu près et je dirai que ça existe déjà. J'ai travaillé sur des projets Supply Chain ambitieux et c'est ainsi que l'on procède.

— Bien entendu, on ne part pas d'une page blanche, c'est bien pour cela que le projet est viable. Pour finir, ils auront la charge de mettre en œuvre des politiques concrètes de développement durable et d'aide au développement local.

Au fur et à mesure de cette énumération, François compte sur les doigts de ses deux mains.

— Bon, je vous ai débité cela un peu en vrac. Au total, il y a sept principes bien définis que je vous communiquerai afin que vous en preniez connaissance.

Damien hoche machinalement de la tête en signe d'acquiescement. Il ne sait que penser. Il se souvient avoir rencontré un rêveur éveillé lors d'une soirée étudiante un peu arrosée. Il voulait lui aussi instaurer une démocratie participative au sein de l'école puis à l'État tout entier. Depuis, il est devenu trader dans une banque d'affaires. Il ne sait pas s'il a changé d'opinion, en tout cas, il ne dirige pas une entreprise de cent cinquante personnes !

— Je ne vous suis pas, François, c'est bien beau tout cela, mais vous ne pouvez pas réinventer comme cela de but en blanc un statut d'entreprise, qui doit impérativement entrer dans un cadre juridique bien précis.

— Je ne réinvente rien. Ce que je viens de vous énoncer, ce n'est qu'un aperçu des principes des coopératives, déclinées en France sous l'acronyme « SCOP » pour Société coopérative de production, ou société coopérative et participative, vous avez le choix.

François regarde sa montre :

— On y retourne ? Vos auditeurs doivent s'impatienter.



La réduction du temps de travail

Il est pour le moins surprenant que, depuis 1930, le temps de travail n'ait été réduit qu'à la marge en regard du progrès technique et des gains de productivité cumulés sur la même période.

Pour David Graeber, auteur incontournable, inventeur du terme « bullshit jobs », l'explication est très simple. Il ne faut surtout pas disposer de trop de temps libre pour réfléchir, inventer et prendre goût à d'autres modes de consommation. C'est bien pour cela qu'ont été créés les désormais fameux bullshit jobs, ces métiers qui ne servent strictement à rien si ce n'est d'occuper les salariés au maximum¹.

Quelques économistes suggèrent d'autres explications. Cet article d'Alternatives Économiques, en propose une bonne synthèse :

<https://tb2.eu/keynes>

À propos des expériences de semaine de quatre jours, voir le site de référence : <https://www.4dayweek.com/>

Recul critique : Temps de travail versus Temps pour soi

Profiter des améliorations organisationnelles pour privilégier un tant soit peu le bien-être ou plutôt le bien-vivre des salariés devrait être la ligne de conduite de toute entreprise qui se prétend « humaniste ». Encore faut-il s'écarter suffisamment du tropisme productiviste qui réduit les ambitions altruistes à de simples velléités.

L'idée est de permettre à chacun, quel que soit son rôle dans l'entreprise, de se libérer de l'emprise tentaculaire de l'activité professionnelle qui accapare non seulement nos journées, mais aussi notre mental. Il n'est pas aisé de débloquer du temps et surtout de trouver la volonté et l'état d'esprit pour se consacrer à des occupations qui nous tiennent à cœur ; des activités qui ne contribuent pas nécessairement à l'exercice de son métier ou à la construction de sa carrière, est-il besoin de le préciser. Certains y parviennent, mais ce

¹ Voir la bibliographie en fin d'ouvrage.

sont des exceptions. Pour une bonne majorité d'entre nous, le soir, au terme d'une journée de labeur, après avoir mobilisé son cerveau et son énergie plus que de raison, on préfère se reposer (ou s'endormir) devant une série Netflix. Quoi de plus naturel ? Les bêtes de somme se reposent, elles aussi. L'étude approfondie de la civilisation étrusque, de la langue hébraïque, du piano jazz, de la peinture baroque, de l'art roman ou de la permaculture¹ ce sera pour plus tard, « quand on aura le temps ». Une hypothétique date qui marque le début d'une époque merveilleuse où l'on sera pleinement disponible et tout sera possible. Les plus réalistes la situent à la Saint-Glinglin, c'est-à-dire au mieux à l'âge de la retraite. Pourquoi attendre ? C'est la question que François se propose de résoudre.

Principes des coopératives et management

Les sept principes des coopératives brièvement résumés par François sont présentés in extenso page suivante.

Une coopérative de type SCOP se doit de jouer le jeu de la pérennité (réserves conséquentes), de la démocratie (pouvoir décisionnel des salariés associés) et de sa responsabilité sociale étendue (formation, coopération et engagement envers la collectivité). Ces principes ne se suffisent pas à eux seuls. Encore faut-il mettre en action un management en parfaite conformité avec les ambitions de responsabilités démocratiques. C'est l'objet de la troisième partie de ce livre.

¹ Ces quelques thèmes d'étude ont été proposés au cours d'une séance de questions-réponses en fin de séminaire. La question posée était : « Projetez-vous dans un monde où vous disposez d'un temps libre infini sans être contraint d'attendre l'âge de la retraite. À quoi l'occuperiez-vous ? » Après les habituelles réponses du type « passer plus de temps avec le siens, voyager, lire les livres en attente », les avis se sont affinés.

Les sept principes des coopératives selon l'ACI

Ces sept principes ont été édictés en 1995 par l'Alliance Coopérative Internationale. Précisons pour les trois premiers principes, la manière dont ils sont déclinés au sein d'une SCOP, le principal statut des coopératives en France.

1^{er} Principe : Adhésion volontaire et ouverte à tous

Les coopératives sont des organisations fondées sur le volontariat. Elles sont ouvertes à toutes les personnes aptes à utiliser leurs services, et ce, sans discrimination.

Au sein d'une SCOP, tous les salariés sont invités à devenir membres associés.

2e Principe : Contrôle démocratique exercé par les membres

Les coopératives sont des organisations démocratiques contrôlées par leurs membres qui participent activement à l'établissement des politiques et à la prise des décisions.

Au sein d'une SCOP, toutes les décisions importantes sont prises démocratiquement selon le principe : une personne = une voix. Le dirigeant est élu par l'assemblée des associés pour un mandat limité en temps (4 ou 6 ans maximum selon la structure de la SCOP, SARL ou SA)¹.

3e Principe : Participation économique des membres aux aspects économiques

Les membres contribuent équitablement au capital de leurs coopératives et ils en ont le contrôle. Habituellement, au moins une partie de ce capital est la propriété commune de la coopérative.

Au sein d'une SCOP, les salariés associés détiennent au minimum 51% du capital et 65% des droits de vote. Les bénéfices sont répartis en trois parts : une part pour les « réserves » (16% minimum, 43% en moyenne), une part « travail » pour les salariés (25% minimum) et une part pour les « associés » (inférieure aux réserves et à la part travail)

¹ Rien d'original, selon la constitution de notre pays, nous élisons nos dirigeants et nos représentants et chaque citoyen dispose d'une voix et d'une seule, quelle que soit sa position sociale.

4e Principe : Autonomie et indépendance.

Les coopératives sont des organisations autonomes gérées par leurs membres. La conclusion d'accords avec d'autres organisations doit se faire dans des conditions qui conservent le pouvoir démocratique des membres et maintiennent l'indépendance de leur coopérative.

5e Principe : Éducation, formation et information

Les coopératives fournissent à leurs membres, à leurs dirigeants élus, à leurs gestionnaires et à leurs employés les connaissances et la formation requises pour contribuer efficacement au développement de leur coopérative.

6e Principe : Coopération entre les coopératives

Pour apporter un meilleur service à leurs membres et renforcer le mouvement coopératif, les coopératives travaillent ensemble au sein de structures locales, nationales, régionales et internationales.

7e Principe : Engagement envers la communauté

Les coopératives contribuent au développement durable de leur communauté grâce à des politiques approuvées par leurs membres.

Source : ACI - Déclaration sur l'Identité coopérative internationale
Manchester:

<https://www.ica.coop/fr/coopératives/identite-cooperative>

3

Les sept étapes de la démarche Kaizen

Sur le chemin du retour, Damien ne prête guère attention aux propos de François. De quoi parlait-il ? Il ne saurait le dire tant il est préoccupé par ses propres soucis : « Comment vais-je dérouler ma mission avec un dirigeant aussi azimuté ? C'est bien la première fois que l'on place autant d'obstacles sur ma route. Habituellement, la direction est engagée à mes côtés pour me faciliter la tâche. Enfin ! Autant continuer la présentation du Kaizen. Au moins, ce thème ne semble pas éveiller des passions contradictoires... Pour le moment en tout cas. »

Une fois dans la salle, Damien attaque la suite de sa présentation d'une voix forte, sans attendre que les auditeurs prennent conscience de sa présence. Tout en parlant, il projette la figure suivante :

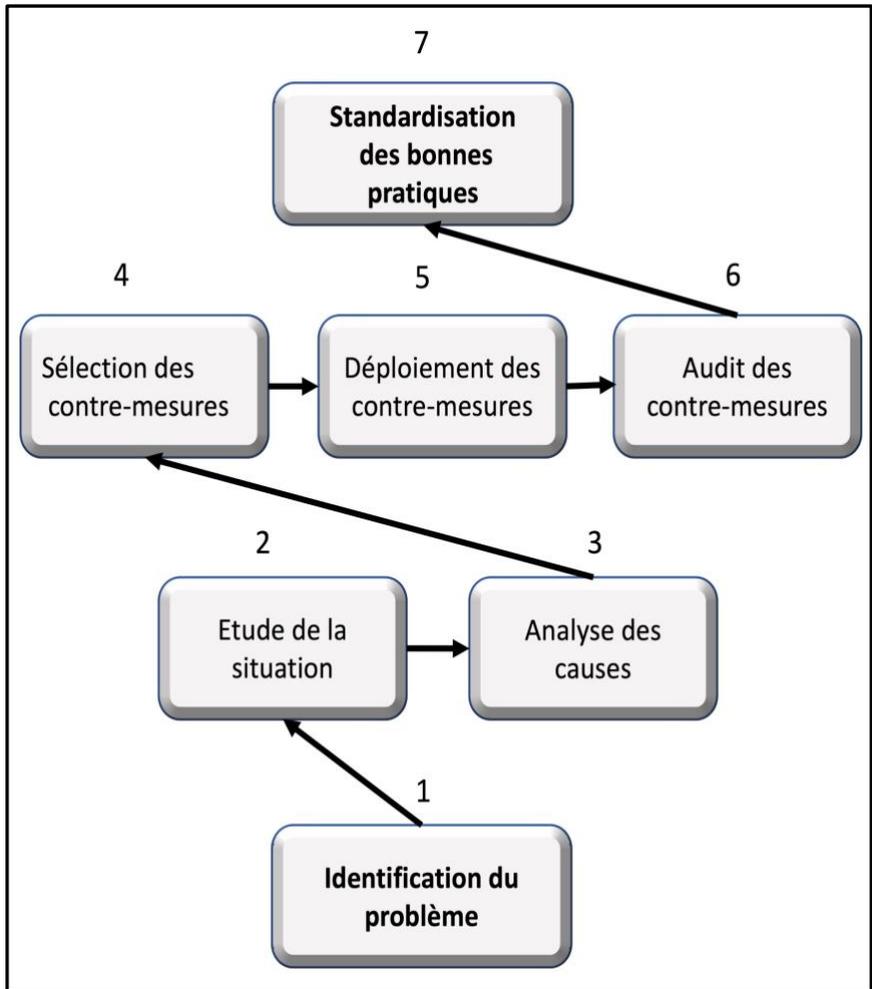


Figure 11 : Les sept étapes d'une démarche Kaizen

— Avant de commencer un projet Kaizen, encore faut-il se mettre d'accord sur le problème que l'on souhaite résoudre.

Le procédé s'avère efficace, le chahut provoqué par la somme des bavardages s'estompe rapidement.

— Et qui définit le problème à résoudre ? questionne une voix dans l'assistance.

— C'est une décision collective des personnes concernées.

François se lève, les deux mains dressées, une en direction de Damien pour solliciter une intervention, l'autre à l'adresse de la salle pour réclamer toute son attention.

— Le Kaizen, en théorie en tout cas, marque une franche rupture avec nos habitudes occidentales de travail. Le Kaizen préconise une approche orientée sur l'expérience des hommes au contact de la réalité. Dans cet esprit, les pratiques naissent du terrain. Elles ne sont pas imposées par des prescripteurs, loin des contingences du concret, de la vraie vie. C'est exactement cela qui nous intéresse chez « EquipSciences », et c'est aussi pour cela que je vous demande d'écouter attentivement les explications. Damien, je vous en prie.

Damien n'est pas mécontent de reprendre le fil de son discours :

— La première opération sera de sélectionner le problème à traiter selon des critères bien précis.

— Lesquels ? poursuit la même voix anonyme.

— L'urgence par exemple, mais aussi la disponibilité des moyens et la capacité de l'équipe pour le résoudre sans trop de difficultés. On reste pragmatique, c'est aussi cela l'avantage du Kaizen.

— Il faut aussi savoir que l'entreprise ne libère pas du temps pour résoudre ce problème, ajoute Karim, le Kaizen, c'est en plus de son travail.

— C'est juste, confirme Damien, c'est bien pour cela que l'on va bien choisir et se donner du temps. Je reprends. Une fois que l'on a trouvé le problème à traiter, on l'étudie soigneusement. Autrement dit, on construit son raisonnement en se fondant sur des données concrètes et pas sur des croyances et des préjugés.

— Pouvez-vous préciser ? questionne une voix féminine

Damien n'hésite pas, il maîtrise son propos sur le bout des doigts et propose un exemple censé satisfaire son auditoire :

— Prenons comme exemple un problème de maintenance avec des pannes machines récurrentes. Pourquoi une machine lambda tombe-t-elle régulièrement en panne ? Pour répondre à cette question, d'après vous, est-il judicieux de privilégier les suppositions et croyances des uns ou des autres, ou ne vaut-il pas mieux construire notre analyse à partir de données précises et chiffrées qui ne laissent aucune place au doute ?¹ Poser la question, c'est y répondre.

1 Dans ce cas on utilise un diagramme de Pareto. Une méthode typique détaillée en sept étapes ainsi que les outils associés sont précisément décrits dans l'ebook

— D'accord répond la même voix.

— Une fois que l'on a bien identifié le problème, on se fixe un objectif à atteindre. Se fixer un objectif, c'est décrire un but qui nous convient et un délai acceptable pour y parvenir. Il est alors temps d'étudier les contremesures possibles et choisir les plus susceptibles de pallier les conséquences du problème à régler.

François lève une fois de plus la main pour interrompre Damien et se tourne vers la salle :

— Avez-vous remarqué que Damien parle de contremesure pour pallier aux conséquences? Pas une seule fois il n'a prononcé le mot de « solution ». C'est aussi cela qui différencie le Kaizen des approches occidentales. On a tous tendance à s'imaginer qu'il existe une solution unique à chaque problème et qu'il suffit de la trouver pour tout résoudre rapidement et définitivement. Pourtant, il n'est pas toujours aisé de remonter à la racine du problème. Cette quête de la source du mal peut s'avérer trop complexe, et l'on risque de passer du temps sans jamais trouver la solution radicale tant espérée. Puisque notre but c'est de produire, on va plutôt chercher des contremesures qui pallieront le problème même si elles ne le résolvent pas fondamentalement.

— Une rustine quoi ! En soft, on parle aussi de verrue, commente Régis.

— Une verrue ? questionne François.

— Oui, c'est une séquence logicielle peu élégante, c'est-à-dire qu'elle n'est pas dans la logique du programme. Elle est ajoutée pour stopper un bug quand on n'a pas le temps ou l'énergie de reprendre le soft en entier. C'est très mal vu dans la profession, ajoute Régis sur un ton professoral.

— Une contremesure, ce n'est pas une solution, explique François. On ne va pas résoudre définitivement ce problème en une seule fois en le corrigeant à la racine. Il est vrai que pour certains cas un peu délicats à résoudre, la contremesure peut s'avérer un pis-aller, une rustine ou une verrue comme tu dis. On connaît les défauts de ce type d'expédient temporaire à l'origine, mais qui finit toujours par durer. La verrue dont tu nous parles remédie sûrement à un problème ponctuel, mais il faudra l'éliminer si l'on souhaite faire évoluer le logiciel. Et je ne parle pas des effets de bord.

compagnon. L'exemple de diagramme de Pareto proposé porte justement sur un cas de maintenance.

Régis esquisse une moue de dégoût tout en approuvant. Les effets de bord, c'est-à-dire ces comportements incontrôlés et imprévisibles causés par les fameuses verrues placées n'importe comment, il connaît !

Damien interrompt François :

— Je ne suis pas d'accord avec cette explication de la contremesure. Ce n'est ni une rustine et encore moins une verrue. C'est bien plus subtil que cela.

François insiste :

— Et pourtant, quand on est pris par le temps, même si ce n'est pas très élégant, la rustine est parfois la meilleure réponse pour continuer à produire. Sinon je suis d'accord avec vous, ce n'est pas dans ce sens que l'on va définir la contremesure. Je vous rends la parole.

Damien, qui se tenait à l'écart, reprend place devant le tableau blanc :

— Il est préférable d'envisager une contremesure comme un premier pas vers la résolution du problème à la racine. Ce n'est pas toujours aussi simple, un problème peut avoir plusieurs origines. La machine lambda de tout à l'heure peut tomber en panne pour diverses raisons. C'est pour cela que l'on va avancer pas à pas en respectant la roue de Deming, de manière qu'au final ce problème ne nous dérange plus¹.

— En fait, c'est cela l'amélioration en continu selon le Kaizen, ajoute François.

— Tout à fait.

François, qui s'était rassis, se relève et s'adresse à l'auditoire :

— C'est assez en contradiction avec nos mentalités cartésiennes où un problème a nécessairement une cause, et c'est en résolvant cette cause que l'on supprime le problème. Or en environnement complexe, vous avez raison, ce n'est pas si évident. Autant avancer pas à pas tout en conservant le processus sous contrôle. On gardera aussi l'idée que tout n'est pas simple et qu'il existe des problèmes matériellement

¹ Taiichi Ohno recommandait de se poser cinq fois la question Pourquoi afin d'être quasi certain de remonter à la cause initiale d'un problème et de ne pas se contenter de pallier aux effets. La méthode des Cinq Pourquoi est présentée dans l'ebook compagnon de cet ouvrage. Voir aussi : <https://tb2.eu/5p>

insolubles dans le temps imparti et avec les moyens alloués. Vous nous apprenez que pour ces cas, il n'est pas nécessaire de chercher à les résoudre définitivement puisque l'on peut trouver une parade que l'on améliorera au fur et à mesure. La perfection n'est pas toujours de ce monde. En revanche, on peut chercher à progresser, étape après étape, vers cette perfection. C'est aussi en adoptant cet esprit que l'on avance. Chercher une solution quasi introuvable démoralise. Effectivement, trouver une ou plusieurs contremesures, ce n'est pas un pis-aller faute de mieux, c'est un pas en avant.

Damien entend bien exploiter cet instant de grâce, ce moment exceptionnel encore jamais rencontré depuis le début de sa présentation. La salle écoute et il dirige le débat. Bon, pas tout à fait puisque François, bien qu'il apporte de l'eau à son moulin, ne manque jamais l'occasion de l'interrompre. Damien profite d'un silence pour reprendre la parole et endosser son rôle de conférencier exclusif :

— La phase de recherche des contremesures est particulièrement intéressante pour l'apprentissage collectif. En effet, le fait de travailler ensemble, de réfléchir, d'analyser, assure une meilleure connaissance du processus. Au début, on patauge un peu, c'est un fait. Par la suite, au fil de l'expérience acquise, on apprend naturellement à mieux sélectionner les contremesures concurrentes. De toute façon, au cours d'une phase du processus, nous allons les auditer et identifier les plus efficaces.

François se lève une fois de plus, la main dressée en signe de prise de parole.

— Vous permettez ? Je souhaite apporter une précision.

— Je vous en prie, répond Damien sans grand enthousiasme.

Il aimerait bien conclure une fois pour toutes cette phase de présentation, même si à son grand étonnement, cette journée se déroule miraculeusement bien, sans interruption intempestive. Il a bien compris que François comptait s'appuyer sur cet outil pour son projet. Il espère juste que son intervention sera brève.

— Un des points les plus importants de la démarche est, et sera toujours, la mesure de la performance ou du progrès, comme vous voulez.

D'un regard, François attire l'attention de Damien, il attend son approbation. Celui-ci acquiesce mollement. Bien évidemment, il est tout à fait en phase. Comment pourrait-il ne pas être d'accord ?

Seulement, si à dessein il a omis d'aborder ce thème, c'est bien pour éviter de s'embarquer dans de longs développements qui l'éloigneraient à coup sûr de sa présentation qu'il souhaite brève et concise. François poursuit :

— On a choisi un objectif de performance qui matérialise le but à atteindre. Pour bien orienter les actions dans le sens du progrès, on a aussi besoin de quelques indicateurs de performance judicieusement sélectionnés, en équipe bien entendu.

François jette un rapide coup d'œil en direction de Damien et capte dans son regard une certaine inquiétude, il le rassure d'une mimique à peine appuyée et d'un geste de la main pour l'informer qu'il sera bref.

— Ces quelques indicateurs de performance que nous réunirons sur un tableau de bord pour donner une cohérence à la mesure sont le référentiel de la démarche de progrès.

— Référentiel ? Tu peux préciser, questionne Karim ;

— Dans le mot référentiel, tu as la racine : référence. Ce tableau de bord composé d'indicateurs matérialise notre parcours vers l'objectif. C'est la référence pour prendre les décisions adéquates en cours du processus Kaizen.

— C'est vrai que l'on ne peut pas toujours décider au doigt mouillé, confirme Karim.

— Et bien non, ce n'est pas la chose à faire dans une démarche de progrès. C'est pour cela que l'on sélectionne soigneusement une petite batterie d'indicateurs pour rester dans la démarche, bien mesurer notre avancement, suivre la bonne direction et prendre les décisions qui s'imposent.

Damien est rassuré, François a résumé sans s'embarquer dans des considérations qui risquaient de nous entraîner bien trop loin.

— Je suis entièrement d'accord avec l'explication de François. Il est vrai que dans un projet Kaizen bien conduit, il est indispensable de bien sélectionner les indicateurs de performance pour baliser le progrès et évaluer la pertinence des contremesures choisies.

— Et après on reboucle pour atteindre l'idéal de votre graphique ? demande Régis qui maintenant semble plus propice à reconnaître les qualités de la démarche ainsi présentée.

— Oui, s'il le faut, c'est la roue de Deming.

À l'aide de son marqueur, Damien pointe la roue précédemment dessinée.

François ne peut s'empêcher d'intervenir :

— N'oubliez jamais que le mieux est l'ennemi du bien. Souvenez-vous des règles de la qualité. Une fois que l'on a atteint le stade où le client est satisfait, on s'abstient de poursuivre l'amélioration. La sur qualité est un effort inutile pour ne pas dire néfaste.

— Pourquoi néfaste ? questionne Régis. Si nos produits sont encore de meilleure qualité que prévu, pourquoi ne pas le faire ?

Un murmure d'approbation salue cette remarque.

— Non, répond François, on emploierait pour rien des ressources qui auraient été bien utiles pour satisfaire d'autres besoins en attente. C'est clair pour tout le monde ? OK. On marque une pause alors.



Les limites du Kaizen

Le Kaizen en l'état n'est pas exempt non plus de dérives et d'effets secondaires difficiles à vivre pour les salariés. Pour participer à la recherche des contremesures et s'efforcer de les mettre en œuvre efficacement, encore faut-il se sentir concerné. Ce qui n'est pas toujours le cas dans bien des entreprises où la considération des uns envers les autres n'est qu'accessoire. Le poids de la hiérarchie qui se traduit par des managers qui ne laissent guère de place à la prise d'initiative et se contentent d'appliquer les procédures pour ne pas être pris en défaut, met bien à mal le processus Kaizen. C'est aussi cela que François s'engage à réformer.

La mesure de la performance

Toutes démarches de progrès, qu'elles se déroulent dans un esprit Kaizen ou non, nécessitent un système de mesure de la performance adéquat. Le progrès ne se réalise pas en un jour. Il se gagne pas à pas. Il est donc indispensable de disposer d'un outil précisément orienté et correctement étalonné pour s'assurer que l'on va dans le bon sens et que l'on suit le bon rythme. C'est seulement ainsi que l'on sera en mesure de prendre les décisions qui s'imposent au cas par cas. C'est ce rôle de référentiel que remplit le tableau de bord. Composé d'indicateurs correctement choisis et judicieusement équilibrés, il guide la route vers les objectifs initialement prescrits. Ce thème de la mesure de la performance est en marge de l'étude présente. Pour

plus d'informations, voir le site web associé, www.piloter.org, consacré en grande partie à ce thème.

Le rasoir d'Ockham

Un des points les plus délicats dans la démarche Kaizen est justement le choix des contremesures les plus adéquates parmi toutes celles qui sont en concurrence. La meilleure solution reste encore de se référer au rasoir d'Ockham. Guillaume d'Ockham, philosophe du XIV^e siècle, avait énoncé un principe de simplicité, une loi de bon sens, qui peut se résumer par cette simple formule : « L'explication la plus simple est sûrement la bonne ». En philosophie, le terme « rasoir » désigne l'élimination systématique des réponses invraisemblables et irréalisables. Aussi, entre deux contremesures fondées sur les mêmes données et censées parvenir à un résultat tout aussi acceptable, on choisira toujours la plus simple. Et ça marche !

4

Le Kaizen est-il incompatible avec l'esprit d'innovation ?

La pause aura été de courte durée. Rapidement, chacun a retrouvé sa place. Avant que Damien n'annonce l'ouverture de la session de questions-réponses, Salomé prend d'autorité la parole :

— C'est une démarche intéressante, je le reconnais et je vois bien comment nous pourrions l'utiliser dans notre équipe. Cela dit, je constate que l'on cherche à améliorer exclusivement des processus existants.

— On ne fait pas que *chercher*, on *parvient* à les améliorer, répond Damien tout en en riant et en accentuant d'un haussement de voix les verbes « chercher » et « parvient ».

— Oui, si vous voulez, mais on parle bien de processus existants. Qu'en est-il de l'innovation ?

— Que voulez-vous dire ?

— C'est simple. On ne peut pas passer notre existence à produire les mêmes produits toujours de la même façon.

— Non puisqu'on les améliore.

François intervient à son tour :

— Laissez-moi reprendre Damien. La question de Salomé est plus que judicieuse. L'amélioration continue vise à produire mieux, c'est-à-dire plus rapidement, moins cher et avec une qualité optimale, autrement dit sans aucun défaut perceptible par le client. C'est un objectif parfaitement louable, n'en doutons pas. Seulement, nous ne sommes plus à l'époque où seule la quête aux économies d'échelle faisait la différence.

— Oh là ! Tu peux préciser ? questionne Yasmina.

— Très simple. Dans un contexte de production de masse, on part du principe que le marché, pour le dire ainsi, dispose d'une capacité d'absorption infinie. Aussi, plus on fabrique le même produit, mieux

on maîtrise le processus, et plus on réduit les coûts de production. C'est cela les économies d'échelle. Un aspect du Kaizen s'inscrit dans cet esprit. Mais ce n'est pas le seul, n'est-ce pas Damien ?

Damien approuve mollement d'un hochement de tête sans répondre. Il ne cerne pas trop cette orientation imprévue de la présentation. François poursuit son explication :

— On a tous compris depuis bien longtemps maintenant que ce sera l'innovation qui fera la différence. On ne peut pas se contenter de la réduction des coûts. Tout le monde le sait désormais. Comme le sous-entend Salomé, il ne serait en effet guère prudent de ne pas faciliter l'émergence de nouvelles idées, de ruptures salutaires avec nos habitudes bien ancrées, fussent-elles bien affûtées.

— Et vous pensez que le Kaizen est un handicap à l'innovation ? interroge Damien sur un ton soupçonneux bien qu'il ne dispose pas d'arguments, ne s'étant encore jamais posé la question en ces termes. Jusqu'à présent, son job a toujours consisté à appliquer ses méthodes sans se poser plus de questions hormis les quelques petites spécificités d'adaptation.

— Je n'ai pas dit cela. C'est un point qu'il s'agit de traiter à sa juste valeur. Lorsque l'on parle d'innovation... Attendez, je fais un petit crobard, on comprendra plus facilement¹.

François cesse de déambuler dans la salle comme à son habitude, se dirige vers le paperboard, récupère le marqueur rouge, le seul disponible dans la gouttière réservée à cet effet, et croque rapidement le dessin suivant.

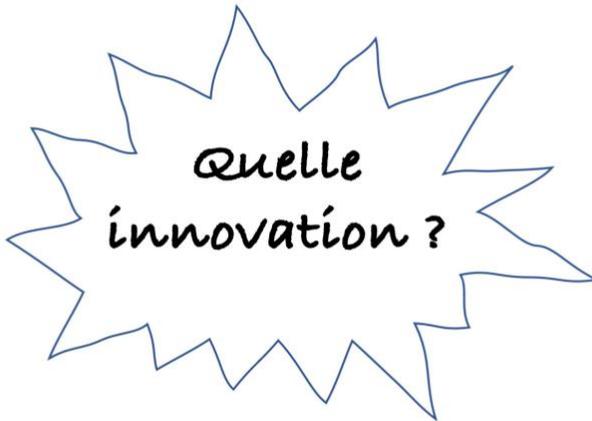
¹ Lire le « Manuel d'Oslo : Principes directeurs pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation, 3e édition » de l'OCDE disponible en ligne sur le site de l'OCDE

1 Produit

(ou service) original,
ou présentant des
Améliorations très
significatives

2 Processus

Nouveau principe
ou améliorations très
significatives
de la production ou
de la livraison



3 Marketing

Nouveau design ou nouvelle
approche de tarification ou
du positionnement marché

4 Organisation

Nouvelle façon de
coordonner les relations
en interne et
avec les partenariats

Figure 12 : Les quatre domaines d'innovation

À défaut de commenter, François lit à haute voix au fur et à mesure qu'il écrit. Une fois le croquis achevé, il s'écarte du paperboard pour ne pas gêner la vue. Après un bref instant de silence, il reprend la parole.

— Que constatez-vous sur ce dessin ?

Karim, toujours prompt à la réaction :

— C'est vrai que lorsque l'on parle d'innovation, on pense toujours à de nouveaux produits révolutionnaires. En fait, on peut innover dans

plein de domaines.

— Quatre domaines Karim. Qui d'autres ?

— J'aime bien cette idée d'innovation dans le marketing. C'est toujours un peu le parent pauvre et pourtant c'est nous qui poussons les ventes.

— Tu as raison, Yasmina.

François marque une pause, il attend une nouvelle réaction. Sans succès.

— Personne ne note l'innovation organisationnelle ?

— Personnellement, je ne vois pas trop ce que c'est, dit Salomé.

— Moi non plus, renchérit Karim

— C'est pourtant la clé de la réussite, répond François. Innover, c'est profiter pleinement des idées et suggestions de tout un chacun dans l'entreprise. Encore faut-il que les conditions propices à la libération des intelligences et à la coopération étendue soient en place. La première étape sera de réformer l'organisation afin que chacun ait envie de proposer des idées, se sente libre de les exprimer, accepte les critiques étayées et soit prêt à partager et à construire avec ses collègues. Pour cela, il est nécessaire d'inventer des organisations où la hiérarchie n'est plus un frein. De même, l'innovation n'est guère possible dans les structures où toute l'énergie est gaspillée à nourrir les luttes picrocholines entre les individus et les services absurdement concurrents. C'est cela l'innovation organisationnelle. C'est cet aspect que nous allons surtout travailler à présent.

Damien qui était resté silencieux intervient à son tour :

— Je note que pour les catégories produits et processus, vous précisez « nouveau », mais aussi « améliorations significatives ». On ne va peut-être pas jeter le Kaizen avec le reste, non ?

— Excellente remarque Damien, c'est d'ailleurs celle que j'attendais.

Comme un bon élève, Damien se rengorge sous le compliment, oubliant totalement que c'était lui qui était en charge de la présentation.

— En effet, poursuit François, toutes les innovations ne sont pas nécessairement révolutionnaires au sens de renverser la table. On n'invente pas tous les jours le smartphone, la photo numérique ou le Nespresso. Bien des innovations majeures sont en réalité des améliorations significatives qui redonnent vie à un produit, un service ou un processus.

Damien aurait bien aimé reprendre l'initiative et traiter justement de la standardisation des résultats des opérations de Kaizen, une démarche propre au Lean qui consiste à diffuser ces améliorations et à les intégrer dans les procédures. Seulement, François n'est pas facile à interrompre quand il est lancé. Tout en parlant, il regarde Damien qui vient de se lever de sa chaise, et dresse à son attention l'index et le majeur, supposément pour lui réclamer deux minutes de plus. Damien se rassoit. Il sait très bien que le thème va dériver et qu'il sera ensuite trop tard pour expliquer ce point clé du Lean.

François voit bien le rictus de dépit que Damien arbore ostensiblement pour marquer son mécontentement. Il n'en tient pas compte et commence son explication :

— Un projet Kaizen bien conduit est aussi une démarche d'apprentissage collectif. C'est ainsi que l'on doit le considérer. Au cours de la session, chacun apprend à observer son activité d'un œil plus méthodique, plus rationnel. On se questionne mutuellement au sein de l'équipe en s'appuyant sur des outils statistiques et pas sur des croyances, des suppositions, du vent. On accepte la critique puisqu'elle est formulée, non pas dans un bête esprit de compétition, mais bien dans un esprit constructif pour atteindre un but commun. Encore faut-il prendre le temps d'apprendre à confronter les points de vue et à construire des argumentaires.

François se tourne vers la salle. Sa dernière phrase soulève quelques protestations :

— Ne t'inquiète pas François, on sait débattre, on a l'habitude de résoudre les problèmes entre nous. On n'est pas né de la dernière pluie !

— Bien sûr que vous savez débattre. Cependant, construire un solide raisonnement, confronter des avis, s'enrichir les uns les autres en pratiquant une critique raisonnée pour prendre des décisions réellement consensuelles, cela ne s'improvise pas, je vous le dis. Ce sont là les indispensables conditions pour le développement d'un esprit d'innovation.



Amélioration continue versus Innovation de rupture

La confrontation entre le Kaizen et l'innovation a toujours soulevé bien des débats. Le Kaizen est-il une aide ou un handicap au développement de l'innovation en entreprise ?

Pour Masaaki Imai¹, la question ne se pose pas. Si l'on se place sur le plan de la rentabilité durable, il est nettement préférable de se consacrer à l'amélioration continue de l'existant plutôt que de courir après les innovations de rupture radicale du type « destruction créatrice » chères à Joseph Schumpeter. C'est là sa thèse. L'engouement pour l'innovation à tout prix est un travers de l'Occident. Il soutient mordicus qu'une démarche d'amélioration continue, soigneusement et sérieusement conduite dans le temps long, sera toujours préférable à une course sans fin aux innovations, incertaines par définition. Si l'on en reste aux fondamentaux du Lean Management qui date des années cinquante, est-il besoin de le rappeler une fois encore, Taiichi Ohno expliquait alors que le Kaizen se devait de s'inscrire dans une quête continue de standardisation. Il s'agit de parvenir aux « bonnes pratiques » industrielles les plus optimales. Prise à la lettre, cette définition originelle s'inscrit dans la continuité du Taylorisme, si ce n'est qu'elle s'appuie sur la connaissance de terrain des équipes pour y parvenir.

Dans cet esprit, le rappel des économies d'échelle et des principes de la production de masse évoqués par François est tout à fait opportun.

Mais doit-on en rester là ? En s'efforçant de créer les conditions d'apprentissage collectif, de participation active et de coopération, on peut dépasser cette définition initiale. Le Kaizen peut aussi être envisagé comme une source de créativité coopérative en continu et devenir un bon outil d'innovation incrémentale. C'est vraisemblablement l'idée de François.

Pour finir sur ce thème du Kaizen et de l'innovation, il est utile de citer Clayton Christensen promoteur des innovations « disruptives ».

¹ Masaaki Imai *Gemba Kaizen: A Commonsense Approach to a Continuous Improvement Strategy* McGraw-Hill 2012

Dans un ouvrage marquant¹ l'auteur développe un raisonnement radicalement à l'opposé de Masaaki Imai. Il pointe justement le risque de devenir trop bon dans la réalisation des produits phares du catalogue et de passer à côté de nouveaux marchés bien plus rentables. Pour y parvenir, il faut développer pas à pas, expérimentation après expérimentation, un modèle économique fondamentalement différent.

Voilà deux thèses argumentées et tout aussi antinomiques. C'est bien là une preuve supplémentaire qu'il n'existe ni parole d'évangile ni solution miracle en matière de management, de stratégie ou d'organisation. On peut se hasarder à considérer la gestion et le management comme une science, mais jamais comme un dogme. En revanche s'il existe une recette de réussite infaillible en entreprise, c'est bien celle de la coopération, de la participation, du respect mutuel et de la libération de la parole. C'est le thème que nous allons traiter dans la suite de cette étude.

1 Clayton Christensen, Jeff Dyer, Hal Gregersen. The Innovator's DNA: Mastering the Five Skills of Disruptive Innovators, Harvard Business Review Press 2011

5

La question du changement... selon Darwin ?

Damien, content de son exposé de la journée, a rejoint François dans son bureau. Ils trinquent tous deux, une canette de bière bien méritée à la main.

— Je vais vous dire François, la seule clé de la réussite de tout projet quel qu'il soit, c'est la conduite du changement.

— Dans l'absolu, je suis d'accord avec vous. Cela dit, pouvez-vous préciser votre pensée ?

Damien s'incline en arrière et s'enfonce un peu plus dans le fauteuil club un peu fatigué.

— Vous connaissez la citation de Darwin à propos du changement ?

— Non, je ne vois pas.

— Darwin disait... Damien manipule son mobile... Attendez je la retrouve... Voilà : « *Les espèces qui survivent ne sont pas les espèces les plus fortes, ni les plus intelligentes, mais celles qui s'adaptent le mieux au changement.* »

— Ah oui ! Je l'ai déjà lue. Sauf que Darwin n'a jamais écrit cette phrase. C'est un prof de management américain qui l'a inventée¹.

— Comment ça ? demande Damien d'une voix un peu forte tout en se redressant sur son siège.

— Pour Darwin, les espèces qui survivent sont celles qui sont le mieux adaptées à leur environnement. Autrement dit, elles trouvent suffisamment de nourriture pour survivre le temps de se reproduire sans risquer d'être exterminées par les prédateurs. À l'occasion, des mutants mieux adaptés finissent par remplacer la souche d'origine. C'est ainsi qu'évoluent les espèces.

— Vous jouez sur les mots. Ça revient un peu au même.

¹ Source : <https://tb2.eu/darwin>

— Pas tout à fait. Dans la nature, l'évolution par la sélection naturelle, comme l'entend cette citation, repose sur le hasard et s'inscrit dans le temps long, voire très long. En revanche à l'échelle de l'entreprise, le changement est planifié et se déroule dans une unité de temps extrêmement courte. Ce n'est pas du tout comparable.

Damien approuve d'un bref hochement de tête sans chercher d'arguments contradictoires. Ce n'est pas le sujet dont il aimerait débattre. François continue :

— C'est aussi cela le problème du management et de ses idéologues. Ils s'approprient et travestissent sans vergogne les propos des plus grands penseurs pour justifier et tenter de faire passer le directivisme comme une loi naturelle. C'est bien pour cela que je critique cette citation déformée et transposée au management où elle n'a rien à y faire si ce n'est contraindre les salariés à accepter le changement sans rechigner.

Toujours sûr de lui, François ne semble pas se rendre compte de la fébrilité croissante de Damien. De toute évidence, quelque chose le préoccupe et, en l'occurrence, ce n'est sûrement pas la fiabilité des citations de Darwin :

— Bon d'accord ! Seulement nous, en entreprise, on peut prévoir, se préparer et s'adapter.

— Prévoir ? À part disposer d'une boule de cristal, savoir lire dans le marc de café ou interpréter les entrailles d'un poulet fraîchement égorgé, je ne vois pas trop comment on pourrait s'y prendre. On peut au mieux se contenter de prospective et établir les scénarios du possible, du probable et du souhaitable. Il n'en reste pas moins que l'exercice mérite d'être classé dans la catégorie haute voltige.

Damien ne cache pas son agacement. « Prévoir et prospective, il joue sur les mots pour détourner le sujet, se dit Damien. Tous ses discours ne vont pas m'aider. Il ne faut surtout pas que je me laisse entraîner, je dois à tout prix recentrer le débat ».

— N'empêche qu'il faut bien traiter le sujet du changement ! Pour moi c'est le gros morceau et je sens que ça ne va pas être facile.

— Pourquoi ça ne va pas être facile ?

— Vous vous moquez de moi ? répond Damien d'un ton véhément, je vais me heurter des résistances, c'est évident, poursuit-il un peu plus calme.

— Je ne me moque pas du tout de vous. Seulement la question que tous ceux qui vont faire les frais du changement sont en droit de se

poser est : « *Pourquoi devrais-je abandonner le statut qui me convient parfaitement pour me lancer dans l'inconnu ?* ». Tant que vous n'apporterez pas une réponse acceptable à cette question, vous vous heurterez à de légitimes résistances.

Damien secoue la tête plusieurs fois de droite à gauche en signe de dénégation, et répond sur un ton où se mêle l'amertume de ne pas être compris, à l'impératif de faire passer son message :

— La réponse est évidente, François. Nous sommes o-bli-gés de changer ! dit-il en séparant bien chacune des syllabes. On ne peut plus garder le même statut éternellement. Vous-même, vous avez expliqué la problématique de la concurrence. C'est pourtant clair, il me semble. Il faut changer pour s'adapter. Ce qui est moins clair, c'est comment je vais bien pouvoir m'y prendre pour obtenir l'adhésion de la majorité, ajoute-t-il sur un ton plus modéré comme s'il s'adressait à lui-même, je le reconnais, depuis que je suis arrivé, j'ai manqué de pédagogie.

— Qu'appellez-vous la pédagogie ? Le fait d'emballer la pilule dans un joli papier ? Elle n'en sera pas moins amère.

— Non, non, il s'agit d'expliquer les bienfaits de la transformation et de faire comprendre que sans elle on se dirige droit dans le mur.

— Vous êtes bien catégorique, mon cher Damien. On va effectivement travailler l'indispensable question du changement, mais ça ne sera pas sous prétexte d'éviter un mur imaginaire qui aurait subrepticement surgi sur notre route.

— Ce que j'entends par pédagogie, c'est de bien expliquer la nécessité du changement et de parvenir à convaincre. Cette fois-ci je m'y suis mal pris, mais je vais me rattraper.

— Et qu'allez-vous faire ? Jouer de la flûte, et tels les enfants de la ville d'Hamelin, ils vont tous vous suivre ? Plus de problème de résistance au changement !

— Oh là ! François ! Vous faites de curieux parallèles ! Vous avez vraiment une drôle idée de mon métier !

— Vous avez raison. Je n'aurais pas dû évoquer ce conte. Bien que la technique la plus classique consiste tout de même à motiver d'une manière ou d'une autre les influenceurs pour qu'ils se chargent ensuite d'inciter les plus soumis à les suivre et d'entraîner la majorité dans la foulée.

Damien marque un silence.

— C'est une approche classique qui se révèle assez efficace pour convaincre les indécis, précise-t-il sur un ton convaincu.

— Dans la réalité, les gens sont résignés parce qu'ils ont trop peur de perdre leur emploi. Aussi, ils s'adaptent et font contre mauvaise fortune bon cœur. Je ne dis pas pour autant que tout changement est néfaste, bien au contraire. Il faut savoir réformer les mauvaises habitudes. Seulement, j'estime que ce ne sera ni avec des paroles enchanteresses ni avec des menaces que l'on parviendra à abuser ceux qui devront subir le changement. Même s'ils ne le montrent pas toujours, ils ne sont pas dupes. Ils mesurent très bien ce qu'ils gagnent et ce qu'ils perdent.

Au fond de lui, Damien n'apprécie pas l'usage du verbe « abuser » en lieu et place du verbe « convaincre ». Comme il n'a pas envie de se lancer dans une polémique qu'il jugerait stérile tant leurs positions sont antinomiques, il préfère recentrer le débat, c'est-à-dire revenir à la bonne exécution de sa mission.

— Vous savez, François, j'ai un projet à conduire et je souhaite qu'il se déroule du mieux possible.

— Moi aussi Damien, je tiens à mener à son terme le projet que je vous ai brièvement évoqué et c'est là où l'on va devoir rapidement se mettre en phase.

— Ça ne va pas être facile, puisque vous-même vous rejetez en bloc le projet Lean.

— Absolument pas. La preuve, on a bien travaillé sur le thème du Kaizen. Ce que je rejette est facile à résumer. Premièrement, c'est l'obsession de la conduite du projet indépendamment de ceux qui le vivent au quotidien. Deuxièmement, et corollaire du précédent, c'est l'orientation exclusivement productiviste des projets de réorganisation. Je précise ?

Préoccupé par son projet, Damien n'a écouté la dernière tirade de François que d'une oreille. Après un bref silence, le temps de reprendre ses esprits, il répond :

— Oui, oui, bien sûr, dites-moi François.

— Mon propos rejoint une discussion précédente. Pourquoi a-t-on toujours en ligne de mire l'exclusivité de l'objectif productiviste sans se préoccuper du bien-être et des aspirations de ceux qui travaillent et créent la valeur ?

Une fois de plus, Damien est en panne d'arguments.

— Ce n'est pas tout à fait juste.

— Oh si ! C'est très juste et la réponse est simple, elle tient en trois mots : la maximisation du profit.

Damien sursaute :

— Et vous êtes contre !

— Il me semble qu'il est temps au vingt et unième siècle d'envisager une forme plus coopérative où l'on conjugue le profit avec les aspirations légitimes de ceux qui travaillent.

On frappe à la porte.

— Nous poursuivrons ce passionnant débat un peu plus tard, Damien, pour le moment nous avons des visiteurs...



Quand on se cramponne à la méthode

Bien des projets d'entreprise sont conduits d'une manière un peu artificielle, hors sol, sans tenir compte des réalités du terrain et des besoins concrets des utilisateurs. Ces derniers sont considérés comme la partie négligeable et s'ils ne sont pas suffisamment conciliants, quelques opérations d'accompagnement du changement feront passer la pilule. De toute manière, ils n'ont guère le choix. Ce qui importe au sens des concepteurs, c'est la juste application de la méthode, sans s'écarter du plan soigneusement tracé. C'est aussi cela le mépris. Il n'est pas nécessairement matérialisé par des attitudes condescendantes.

Les plus fervents des aficionados de la méthode à succès du moment vont encore plus loin. En véritables exégètes, ils expliquent les échecs par des écarts à la règle. « *Le Lean n'apporte pas les fruits attendus ? C'est qu'il a été mal appliqué !* ». Le constat n'est pas nouveau. Du temps où la Qualité Totale détenait le titre de méthode universelle, bien avant qu'elle soit détrônée par le Lean et les méthodes agiles, les échecs étaient aussi expliqués par un non-respect de la norme du moment¹.

Les « théories » du changement

Parvenir à imposer en douceur le changement à des individus qui n'y sont guère chauds, relève de la gageure. En effet, l'organisation est nécessairement en situation d'équilibre, puisqu'elle fonctionne ainsi, et vous leur proposez de tout chambouler ! Alors, comment s'y prendre sans risquer qu'au cours de la transformation, l'organisation cherche à retrouver sa situation d'équilibre initiale, une manière d'homéostasie pour emprunter un terme à la biologie ? Pour une

¹ Quelques auteurs ont travaillé sur le thème du mythe de la méthode miracle sensée tout résoudre, à condition que l'on prenne soin de ne pas étudier les échecs. Lire Phil Rosenzweig, *Les mirages du management*, Vuibert 2009, ou encore Jeffrey Pfeffer et Robert Sutton, *Faits et foutaises du management*, Vuibert 2007. En complément, Eric Abrahamson déjà cité et Alessandro Piazza ont étudié le phénomène de modes des méthodes de management : *Fads and Fashions in Management Practices*. Ce texte est disponible sur le site researchgate.net.

première catégorie de spécialistes, la question se résume en une injonction : « *Motivation* ! ». Autrement dit, il suffirait de mettre en action les méthodes et techniques adéquates pour donner aux salariés l'envie de quitter leur « *zone de confort* » et de se lancer dans l'inconnu avec enthousiasme et bonne humeur de préférence. Bon courage !

D'autres experts de la question vous expliqueront que le changement doit impérativement se dérouler en association avec les salariés. Rien de plus juste. Néanmoins, ils limiteront cette coopération pompeusement baptisée de « *Bottom-Up* » aux seuls points de détail, en expliquant que ~~les victimes~~, oups ! Pardon !, « Les acteurs » du changement n'ont évidemment pas à donner leur avis sur les objectifs, ni sur le calendrier et encore moins sur la méthode choisie pour la transformation. En d'autres termes, la participation des salariés se réduit à l'acceptation des orientations déjà définies.

Bref, tant que l'on maintiendra une rigoureuse dichotomie entre ceux qui décident et ceux qui exécutent, la profusion d'écrits, de méthodes et de théories plus ou moins fumeuses sur cette question n'est pas prête de s'enrayer.

Prospective n'est pas prévision

Damien se trompe. Prospective et prévision ne sont pas synonymes. À de rares exceptions près, les prévisionnistes se sont toujours plantés. Qu'il s'agisse de la crise financière de 2008, l'élection de Donald Trump en 2016 ou les conséquences dramatiques de la crise du Covid, les exemples foisonnent. Philip Tetlock¹, spécialiste de sciences politiques, a réalisé une vaste étude où ils démontrent que les prévisionnistes ne réussissent pas mieux que le hasard. Ils ne sont guère plus précis qu'un chimpanzé qui joue aux fléchettes, selon l'expression utilisée par l'auteur (un chimpanzé vise très mal, c'est aussi en cela qu'il se différencie de l'humain). Les plus médiatiques sont paradoxalement les plus mauvais. Pourtant, il faut bien anticiper pour choisir une direction et avancer. Ensuite, on corrigera s'il le faut ou si l'on peut. Si l'on ne bouge pas, l'échec est assuré. Si l'on avance, on a nos chances. Ce n'est pas au doigt mouillé que l'on choisit une direction. Il s'agit en effet de passer de la prévision à la prospective.

1 Voir la page Wikipédia : https://fr.wikipedia.org/wiki/Philip_E._Tetlock

C'est-à-dire établir les scénarios envisageables en se fondant sur le degré d'incertitude selon trois niveaux : ce qui est possible, ce qui est probable et enfin ce qui est souhaitable. Pour bâtir ces scénarios, la recette est connue : collecter les informations, discuter le plus largement possible, multiplier les sources pour mieux valider la collecte et affiner les modèles, et ajouter une petite dose d'imprévu pour apporter un soupçon de plausibilité aux résultats.

6

Les projets ratés et l'apprentissage collectif

— Passez, passez invite François.

Entrent Salomé, Karim, Sonia, Régis, Yasmina, Martial et une femme que Damien ne connaît pas encore. François fait les présentations, elle s'appelle Christelle et s'occupe du contrôle de gestion. François se charge du service. Le petit frigo de son bureau contient des canettes de bière, des jus de fruits et des petites bouteilles d'eau fraîche, de quoi satisfaire toutes les envies. Quelques chips, biscuits salés, cacahuètes et noix de cajou bios complètent cet apéritif impromptu.

Karim pose sa bière à peine entamée sur la table et prend la parole d'autorité. Il regarde François :

— Je reviens sur la conclusion de jeudi soir, tu sais, le dégraissage. On aimerait quelques précisions. Parce que... On en a discuté entre nous et on comprend bien qu'il faut changer nos habitudes et se placer dans une dynamique de progrès permanent. Le Kaizen, nous sommes tous d'accord, mais la question est : qui d'entre nous va passer à la trappe ?

Christelle ne laisse pas François répondre et prend à son tour la parole :

— Ce que ne veulent pas comprendre mes collègues, c'est qu'il faut impérativement que l'on soit compétitif si l'on veut survivre. Les temps ont changé, la concurrence est plus dure et l'avenir de notre activité n'est plus garanti. Je suis bien placée pour le savoir, elle se tourne vers Damien, je m'occupe des chiffres, lui dit-elle.

Bien évidemment, Damien n'avait pas besoin de cette précision. Il connaît parfaitement le rôle et la fonction de contrôleur de gestion. Il hoche vaguement la tête en signe d'acquiescement et Christelle

poursuit :

— Je répète, je suis bien placée pour savoir que plusieurs des projets que l'on a lancés n'ont pas marché. Il faut bien trouver l'argent quelque part non ?

François ne dit rien, il attend la suite et la laisse poursuivre :

— Dans la boîte de mon mari, ils se sont battus contre une restructuration avec licenciement d'une partie du personnel. Ils ont fait une longue grève et, finalement, la direction a décidé de fermer l'entreprise purement et simplement. Tous à la porte ! Malgré ses années d'ancienneté et son expérience, mon mari s'est retrouvé sur le carreau et il est toujours au chômage. Avec deux enfants ados, vous voyez le topo, précise-t-elle d'un regard circulaire pour s'assurer que tous les participants comprennent la situation :

— Je ne veux pas vivre la même chose. Donc oui, il faut optimiser les coûts, je ne vois pas comment pourrait-on faire autrement.

Karim ne tient plus en place.

— En revanche, tu n'es pas contre le fait que Salomé, Sonia, Régis, Martial, Yasmina ou moi-même on se retrouve à la rue si toi tu conserves ton précieux travail ?

Il désigne du doigt chacun de ses collègues au fur et à mesure de son énumération.

Christelle est troublée. Elle prend conscience un peu brutalement que derrière les chiffres, il n'y a pas des anonymes, mais des visages qu'elle connaît bien.

— Ce n'est pas ce que je dis.

— C'est ce que je comprends. Et qui te dit que toi tu ne feras pas partie de la première charrette ? Tu crois que l'on ne peut pas se passer de toi ? On peut embaucher quelqu'un de moins cher et faire des économies, qu'en penses-tu ?

Christelle prise à son propre piège se tortille sur sa chaise, elle cherche une réponse qu'elle ne trouve pas.

François se lève, tend ses deux mains à plat devant lui en un geste d'apaisement et s'adresse à l'assemblée assise d'une voix ferme et forte :

— Personne ne va passer à la trappe ! Ce que nous décrit Christelle ne se passera pas ici. Je connaissais bien l'entreprise de ton mari. Le groupe anglo-américain qui l'a rachetée était uniquement intéressé par le portefeuille client, les brevets et accessoirement la marque. La restructuration était un leurre, l'entreprise était vouée à fermer. La

contestation portait surtout sur le fait que la direction de ladite entreprise n'avait prévu aucune mesure de reclassement.

— Mais elle était bénéficiaire !

— C'est ce qui a été dit, je n'en sais pas plus. De toute façon, ce n'est pas un obstacle. Comme tu le dis toi-même, tu connais les chiffres. Tu es bien placée pour savoir qu'il existe des moyens de pratiquer une liquidation partielle ou totale, même lorsque l'entreprise n'est pas au bout du rouleau.

Karim et Sonia approuvent d'un signe de tête entendu. Damien se tient à l'écart de la conversation. Il n'a guère envie d'être mis en accusation. Pour le moment, les quelques participants à cette miniréunion impromptue ne lui prêtent guère attention. Ils attendent les explications de François :

— Revenons à nos moutons. Ici, chez EquipSciences, je le répète, personne ne sera laissé sur le bord du chemin. Nous progressons et nous progresserons tous ensemble. Christelle, tu dis que l'on a des projets qui ne marchent pas. On a aussi des projets qui marchent bien et d'autres, on ne sait pas encore. C'est cela la vie d'une entreprise dont une grande part de l'activité est réservée à la conception de nouveaux produits. Il y a deux jours, nous avons précisé que la création de profit était la raison d'être de l'entreprise dans notre environnement économique fondé sur un principe de mise en concurrence sur un marché imparfait pour le dire simplement. C'est dans cet environnement que nous évoluons actuellement. On peut rêver d'un autre système, c'est distrayant pour l'esprit, mais ça ne remplit pas notre caddie de courses hebdomadaires. Par conséquent, nous allons rester dans le concret, aussi critiquable soit-il. Nous avons mis l'accent sur l'importance vitale de créer du profit tout en conservant notre âme. Pour préciser un peu, ce que nous visons, ce n'est pas le profit, mais bien la création de valeurs qui engendre le profit pour créer encore plus de valeurs. Autrement dit, faire de l'argent n'est pas le but. Notre but, c'est de réaliser de bons produits qui se démarquent de la concurrence, satisfont les clients et génèrent des revenus. Est-ce clair Christelle ?

— Oui pour le moment, nous sommes d'accord, mais tu ne réponds pas à mes questions sur le coût des projets qui n'aboutissent pas.

— J'y arrive. Pour mieux vous expliquer, je vais vous présenter une matrice, un vrai dinosaure que Damien connaît bien. C'est la fameuse matrice du BCG, mise au point par le Boston Consulting Group au

début des années soixante. Vous voyez, ce n'est pas un outil de première jeunesse.

— Moi aussi je la connais cette matrice.

— Bien sûr, toi aussi Christelle tu la connais, c'est un classique d'entre les classiques. Le principe est très simple. Même s'il est largement critiquable, il reste un bon outil didactique en tout cas pour ce que je cherche à vous expliquer.

François se saisit de plusieurs marqueurs, se lève et dessine tant bien que mal la matrice suivante sur le paperboard placé dans un coin du bureau :

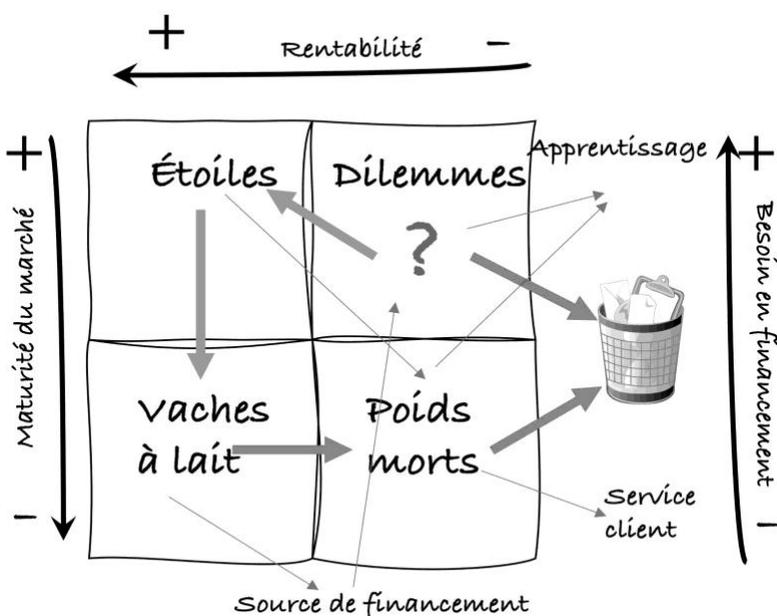


Figure 13 : La vie des projets

— Étudions rapidement chacune des 4 cases.

Les « *vaches à lait* » sont des produits rentables sur un marché mature. Ils nous font vivre et aident en partie au financement des futurs projets. Dans cette case, on rangera la majeure partie des références relatives aux systèmes de précision.

Les « *étoiles* » sont les produits pour lesquels on nourrit beaucoup d'ambition. On les choisit et on les bichonne. Ils sont en effet sur un

marché en pleine croissance où l'on aimerait bien se positionner en leader. Une fois le marché mûr, ils deviendront une vache à lait... Ou pas. D'où la petite flèche vers les « *poids morts* ». On retrouve dans cette catégorie plusieurs références des sous-ensembles spécifiques et aussi des produits d'import. À étudier au cas par cas. Je pense que cela fait partie de la mission de Damien. N'est-ce pas ?

— Tout à fait oui, je n'utilise pas ce type de classement, mais je fournirai un compte rendu détaillé.

— Nous le lirons avec beaucoup d'attention, soyez-en certains. Bon.

Les « *dilemmes* » sont justement les nouveaux projets évoqués par Christelle. Notre but est bien de les positionner sur un marché en pleine croissance. Mais parfois on se plante, d'où la flèche vers la poubelle. Les « *poids morts* » sont les produits en fin de vie qui méritent de sortir du catalogue.

— Nous sommes bien d'accord Christelle et Damien ?

Les deux approuvent l'explication d'un simple hochement de tête. Comme leurs collègues réunis ce soir-là autour de la table, ils écoutent attentivement et en silence les éclaircissements de François :

— Maintenant, quelques bémols sont à apporter à cette matrice pour le moins simpliste. Un catalogue produit n'est jamais aussi cloisonné. La réalité est un poil plus complexe. Déjà, tous les poids morts ne sont pas à éliminer. Pour bien des situations, ils rendent service à des clients qui nous achètent fidèlement d'autres produits plus rentables. On a plusieurs exemples que Christelle la reine des chiffres connaît bien. L'un de nos clients d'ailleurs cesserait ipso facto de nous financer des études si l'on coupait court dans le catalogue sans concertation ! Vous voyez, la gestion d'un catalogue produit n'est pas si simple.

Damien intervient, il a pour mission de faire un ménage de grande ampleur dans le catalogue, il ne se voit pas conserver des références qui pèsent sur la rentabilité uniquement pour faire plaisir à une petite poignée de clients. Cependant, il se méfie des réactions de François, aussi avance-t-il avec précaution :

— Il est important de réfléchir sérieusement au rapport exact entre le coût complet de fabrication de ces références obsolètes vis-à-vis de la rentabilité apportée par les quelques clients concernés.

— Le rapport que vous évoquez est positif, pas d'inquiétude à ce sujet.

Damien sent que sa mission va être de plus en plus difficile. Il insiste :

— Il est toutefois plus prudent de se baser sur des données chiffrées. Il arrive assez souvent que l'on se méprenne sur les sources de rentabilité.

François écoute Damien et en profite pour rebondir sur sa propre démonstration :

— Très juste ! Cette réflexion rejoint un second point. Les « *vaches à lait* » ne sont pas la seule source de financement des nouveaux projets. On vient de parler de clients partenaires, on peut mentionner aussi quelques lignes de crédit au bilan. Rien de bien extraordinaire, précise-t-il en prenant à témoin du regard Christelle qui approuve d'un signe de tête. Le crédit n'est pas qu'une charge. C'est une anticipation de création de richesse puisque ces fonds nous servent à investir. Ces lignes sont aussi utiles pour réguler nos flux de trésorerie si nécessaire, c'est-à-dire pour pallier l'écart entre le paiement de nos salaires et la vente des biens.

François se tourne vers Christelle :

— Pour en revenir à notre sujet initial, il est bon de se rappeler qu'un projet qui n'aboutit pas n'est pas une perte sèche. C'est aussi une précieuse source d'apprentissage. Un échec n'est jamais total puisque l'on apprend autant sur le produit que sur le marché visé. Ensuite, il s'agit de profiter de cet apprentissage. C'est là tout l'objet d'une indispensable société « apprenante ». Et c'est un point majeur que nous allons activement développer. Martial peut en parler. Combien gères-tu de projets en ce moment ?

— J'en ai trois en cours. Je ne suis pas tout seul, on est plusieurs sur le coup, bien entendu.

— Oui, oui, je sais. Tu pourrais expliquer à Christelle comment vous avez repris l'idée du prototype de capteur 3D qui fonctionnait assez mal, il est vrai.

— Il ne fonctionnait pas si mal que cela, simplement il ne correspondait pas pile-poil aux attentes de nos clients. On l'a entièrement reconçu et maintenant c'est en bonne voie, on bosse, on bosse.

— Tu vois Christelle, il faut parfois se lancer et se brûler les ailes pour mieux comprendre un créneau. Tu peux préparer toutes les études de marché que tu veux, rien ne remplacera une confrontation à la réalité. On se plante et on comprend pourquoi on s'est planté. On

analyse et on s'efforce de recommencer.

Il se tourne vers Damien :

— Je n'ai pas dit que toutes les études de marché étaient inutiles. Celle que vous allez lancer est une bonne initiative. Pour étendre le marché de produits existants à de nouveaux clients, comme telle est votre intention, je suis d'accord, on en récoltera un précieux enseignement. En revanche, pour des innovations, les études de marché s'avèrent insuffisantes, voire trompeuses la plupart du temps.

Damien fait la moue. Il n'a pas l'air totalement d'accord.

François poursuit son explication pour l'ensemble des personnes présentes :

— Si l'on avait lancé une étude de marché avant l'invention de la voiture automobile, qu'auraient répondu les personnes consultées d'après vous ?

Les auditeurs restent silencieux. François se répond à lui-même :

— On peut imaginer sans trop de risques qu'ils auraient demandé des chevaux plus rapides, des sièges plus confortables, des relais de poste plus disponibles, que sais-je encore.

— Ils auraient surtout demandé des chevaux plus endurants ! Les transports à l'époque relayaient tous les trente kilomètres. C'est-à-dire tous les trente kilomètres, il fallait s'arrêter pour changer l'attelage, que de temps perdu !

— Tu as raison, Martial. En tout cas, ils n'auraient sûrement pas répondu « Ah oui, on rêve d'un engin à quatre roues que l'on conduit avec un volant et dans lequel on met de l'essence pour le faire avancer ».

Éclat de rire d'approbation.

— Voilà ce que je voulais dire à propos des études de marché en matière de pure innovation. Les futurs utilisateurs ne peuvent pas imaginer ce qu'ils n'ont pas sous les yeux. C'est le rôle des innovateurs de proposer des nouveautés au risque de se casser les dents, si ça n'accroche pas. Ce que je viens de décrire pour la voiture automobile, j'aurais pu le dire pour l'invention du smartphone ou de l'ordinateur personnel¹.

1 À titre d'anecdote, Aux débuts des années quatre-vingt, Digital Equipment Corporation était le deuxième fabricant d'ordinateur après IBM. Ken Olsen, son président et fondateur, n'a pas cru au succès de l'ordinateur personnel : « Il n'y a

Damien reste silencieux. Il ne réagit pas et attend la suite.

— Vous voyez comment on procède ici, Damien. Lorsque l'un d'entre nous a une idée, qui que ce soit dans l'entreprise, on en discute tous ensemble, ingénieurs, commerciaux, marketing, support technique, maintenance, etc., pour en étudier l'opportunité et la faisabilité. Jusque-là, rien d'extraordinaire, me direz-vous. Une fois que l'on sera réorganisé, on poussera plus avant cette approche. On essaiera de moins juger a priori les idées que tout un chacun peut produire. Si une suggestion d'innovation recueille suffisamment de supporters, tous ceux qui souhaiteront y travailler se mettront en équipe afin d'en explorer la faisabilité. On s'arrangera d'une manière ou d'une autre pour leur débloquer du temps. On y parviendra. Il n'est jamais bon que le présent handicape le futur. Autrement dit, il n'est pas très malin de consacrer tout son temps à réaliser les tâches du quotidien sans prendre le temps d'envisager l'avenir. C'est une erreur d'organisation qui peut s'avérer fatale pour une entreprise. C'est d'autant plus vrai dans un contexte concurrentiel exacerbé comme le nôtre actuellement. Si l'équipe ainsi constituée parvient à quelque chose qui tient la route, on lancera rapidement le premier prototype.

Damien est déstabilisé. Qu'est-ce que ce nouveau délire ? Il va lancer de but en blanc sur le marché des prototypes sans filet, parce que l'un de ses employés, comme ça au réveil, aurait eu une idée géniale ? « *Il faut que je reprenne tout cela en main, ce n'est pas possible de continuer de la sorte...* », s'enjoint-il

François rit gentiment :

— Ne faites pas cette tête Damien. Je vous l'ai déjà dit, nous aussi nous avons la tête sur les épaules, nous aussi on surveille les chiffres. On proposera ces prototypes uniquement auprès de clients choisis et on suivra attentivement les premières réactions. Je vous rassure. Ce ne sera pas à fonds perdu et on ne se lancera pas à l'aveuglette. On a des clients demandeurs de ce type d'expérience. On a piqué cette idée à Google qui invite ses salariés à travailler sur leurs propres projets. Un produit phare comme Gmail, le célèbre outil de messagerie, serait né ainsi¹.

aucune raison pour qu'un individu ait besoin d'un ordinateur à la maison».

L'entreprise a rapidement disparu.

1 Bien évidemment, chez Google comme chez HP ou 3M qui pratiquent ou ont pratiqué le même principe de management, le projet personnel doit présenter un intérêt manifeste pour l'entreprise.

François se tourne maintenant vers Christelle :

— Christelle, à propos de Google tu as idée du nombre de projets qu'ils ont abandonnés ?

— Quelques-uns, je suppose.

— Quelques-uns dis-tu ? Il y en avait près de trois cents la dernière fois que je me suis intéressé à la question¹ ! Google lance des dizaines de projets à la fois. Un nombre important passe à la trappe malgré des investissements conséquents.

— Lesquels par exemple, questionne Sonia ?

— Vous vous souvenez de Google+, un réseau social assez original dans son principe, mais arrivé trop tard sur le marché. Pouf ! Poubelle ! Knol, une encyclopédie participative censée concurrencer la Wikipédia, out ! On n'en parle plus ! Plus grandiose, Loon, destiné à fournir l'accès à l'Internet à la planète entière à l'aide de ballons lancés dans la stratosphère. Tout aussi magistral, Google Stadia qui devait révolutionner le jeu en streaming, on n'en parle plus non plus. On oublie aussi les Google Glass. Tout comme des dizaines et des dizaines d'autres projets qui n'ont pas rencontré leur public ou dont la viabilité commerciale posait trop de questions, ils ont disparu dans les oubliettes de l'innovation. Seulement, quand un projet marche, c'est le Jackpot ! Mais ça, on ne le sait pas à l'avance. Tu vois, à côté, nous sommes des petits joueurs...

— Je n'imaginai pas qu'un géant comme Google puisse se lancer dans autant de projets sans se garantir la rentabilité, remarque Sonia.

— Toutes les grandes entreprises ont enterré des projets qu'elles pensaient profitables. L'industrie aéronautique a longtemps cru dur comme fer au succès commercial des très gros porteurs. Pourtant, Airbus a été contraint de stopper la production de l'A380. C'est un exemple parmi tant d'autres. Il en existe une foultitude pour illustrer ce propos. La profitabilité est loin d'être une certitude prévisible. Dans le cas contraire, nous serions tous milliardaires. C'est aussi cela que l'on appelle la prise de risques.

François marque une pause pour laisser à son auditoire le temps d'intégrer mentalement cette avalanche d'informations. Puis, il reprend :

— Sur un thème connexe, un capital-risqueur de mes amis résumait

¹ Voir le site <https://killedbygoogle.com/> Google graveyard, le cimetière de Google, la liste e toutes les applications abandonnées par le géant du web.

ainsi sa stratégie d'investissement. Il prend des parts dans des tas de start-up en herbe, sans savoir évidemment si elles connaîtront le succès. Il n'est pas devin de profession. Son raisonnement est simple. Si sur cent start-up dans lesquelles il a investi, une seule d'entre elles est le nouveau Facebook, bingo ! Peu importe si les quatre-vingt-dix-neuf autres se plantent. C'est un peu de cette manière, Christelle que l'on doit envisager le lancement de projets.

Les participants de cette miniréunion restent cois, ils semblent découvrir que l'univers de l'innovation n'est en rien déterministe. Plus prosaïquement, ils attendent peut-être la confirmation concrète qu'il n'y aura pas de licenciement. Chacun voit midi à sa porte. On peut aussi comprendre qu'il s'agit là d'une préoccupation vitale pour les intéressés. Pour sa part, François est lancé. Il tient à convaincre une fois pour toutes son auditoire, y compris Damien :

— Ce que l'on vise, c'est la création de valeurs durables. Pour cela, on peut effectivement optimiser nos processus, mais sans mettre la pression sur personne. Au contraire, on va chercher à simplifier la vie des uns et des autres. C'est là où l'on a besoin de Damien. Il ne s'agit en aucune manière de débarquer qui ce soit. Je vous le répète, chacun dans votre activité, vous contribuez tous à la création de valeurs. Pourquoi je me débarrasserais de toi Christelle ou de Karim ou de n'importe qui d'entre vous ? Vous avez l'impression d'être inutiles ? Et si l'un de vous a l'idée « Facebook », celle qui nous fera gagner ? Vous avez conscience de la perte sèche que nous subirions pour une économie de bout de chandelle ? Je vous rassure, ce n'est vraiment pas ainsi que nous allons procéder, bien au contraire. Notre carnet de commandes se porte bien et l'on va poursuivre nos projets innovants, pour s'assurer qu'il le sera encore demain.

François marque une nouvelle pause et reprend sur le ton de la confiance :

— Dans moins de pas longtemps, je vous ferais une proposition assez révolutionnaire, mais pour le moment, je ne suis pas encore prêt.

— Tu nous fais peur. On peut savoir quand tu seras prêt à nous annoncer cette nouvelle révolutionnaire ? questionne Salomé sur un ton légèrement sarcastique.

— D'ici deux semaines, je pense, j'aurai achevé la négociation. Mais il n'y a rien à craindre, au contraire, on a tout à gagner, tous autant que nous sommes.



La science de l'échec

On dit que les échecs sont des sources d'apprentissage. Rien de plus juste. Se contenter de compter les pertes financières n'est pas la meilleure approche pour réaliser un bilan complet de l'échec. Pour bien faire, il est bon de considérer à leur juste valeur les enseignements apportés par ledit échec. Qu'il s'agisse de la qualité de la préparation, des éventuelles technologies mises en œuvre, de la conduite proprement dite du projet ou du segment de clientèle visé, il y a toujours moyen d'enrichir l'expérience. À la décharge des inévitables experts en critiques à rebours et autres distributeurs de blâmes, il n'est pas si facile de se défaire de la manie de porter des jugements de valeur sur les acteurs du projet et de son déroulement. Il est tellement aisé de juger et de dénigrer après coup une fois que l'on a le résultat sous les yeux ! Pourtant c'est bien avec une approche purement objective que l'on parviendra à extraire la substantifique moelle d'un échec, non seulement pour ne pas recommencer, mais bien pour progresser. L'analyse objective est bien l'une des clés de voûte d'une société apprenante.

La culture de l'échec

Il arrive parfois que la culture de l'échec se soit subrepticement immiscée dans les mentalités de l'entreprise. Au fil du temps, ses membres finissent par adopter des comportements qui ne sont profitables ni pour le résultat, ni pour le client, ni pour les salariés. C'est à cela que devrait servir un audit : identifier les mauvaises pratiques à éliminer sans trop être radical pour autant. C'est aussi à cela que devrait servir une mission de conseil bien conduite : redonner au plus grand nombre le goût du succès.

7

Quand on passe à côté de l'avantage concurrentiel

François n'a pas encore fini de convaincre l'auditoire de cette réunion impromptue :

— Pour vous rassurer s'il était encore nécessaire, je vous conte une dernière anecdote qui justifie à elle seule mon opposition active à ces politiques de réduction des coûts par la suppression du personnel. Après, promis, j'arrête là. Je sais que je suis bavard, trop parfois.

Tous ceux qui s'étaient déjà levés, pensant que la réunion était terminée, reprennent rapidement leur place respective :

— On t'écoute...

— Comme nous l'a expliqué Damien, le Lean Management et le Toyotisme ne sont pas nés d'hier ni d'avant-hier. Il y a déjà quelques années, je conseillais la direction d'une entreprise sous-traitante des géants de l'aviation. Cette entreprise avait plusieurs fournisseurs privilégiés qui recevaient des commandes conséquentes et régulières. Par sécurité, une seconde sélection de fournisseurs venait suppléer aux éventuelles défaillances ponctuelles du premier cercle. On parle de seconde source.

— On connaît, nous aussi on fonctionne ainsi.

Tout en distribuant une deuxième tournée de rafraîchissement, François hoche la tête pour approuver la précision de Karim et poursuit son récit :

— Bien évidemment, les fournisseurs placés en seconde source nourrissaient la vive ambition de passer en première source et la concurrence était rude. Seulement nos critères de qualité, de service et de ponctualité étaient très stricts. Un fournisseur du premier cercle, à qui l'on passait régulièrement commande de prototypes en plus des fournitures habituelles, changea de direction. Le patron fondateur ayant pris sa retraite, le repreneur, un fonds d'investissement, ne

dérogea pas à la coutume.

Quelques soupirs dans la salle ponctuent ce dernier propos.

— Les rachats par les fonds d'investissement, merci on sait ce que c'est !

François ne relève pas l'intervention de Christelle.

— Aussitôt les clés en main, ils lancèrent une série d'opérations de réorganisation, destinées à améliorer significativement et rapidement la rentabilité de l'entreprise. Pour cela, ils firent appel à un cabinet de consultants relativement renommé dans ce que l'on appelait alors le « reengineering ». Pour la petite histoire, ils se sont depuis recyclés en spécialistes du Lean Management sans changer fondamentalement leurs pratiques. Lors de l'analyse de l'organisation de l'entreprise, ils identifièrent plusieurs foyers de dépenses inutiles.

Machinalement, les regards se tournent vers Damien, comme s'il était le responsable du désastre que l'on sent venir dans le récit de François !

— Le petit atelier chargé de la réalisation de prototypes sur commande était entré de plain-pied dans leur collimateur. Nul besoin d'être un expert en finance pour constater qu'il coûtait plus qu'il ne rapportait. Relativement au chiffre d'affaires généré chaque année par cette entreprise, le coût de cet atelier ne représentait pas grand-chose. Pourtant, les consultants décidèrent de supprimer ce « gras » excédentaire selon leurs critères.

— Je doute que mon service rapporte plus qu'il ne coûte, commente Karim timidement pour une fois.

Christelle esquisse une mimique censée le rassurer. François sourit et ne relève toujours pas :

— Ce que ces consultants n'avaient pas compris, c'est que la radicalité ne fait pas toujours bon ménage avec la complexité. Si ce fournisseur faisait partie du premier cercle, c'est surtout parce que le bureau d'études du donneur d'ordre appréciait la disponibilité de sa petite équipe de techniciens et la qualité des prototypes réalisés. Pour le reste, ce fournisseur n'était guère meilleur que la concurrence, souvent un peu plus cher, parfois moins réactif. Ayant perdu leur avantage concurrentiel, ils furent quasiment du jour au lendemain relégués en seconde source. En résultat, une perte sèche pour ce fournisseur, à cause d'une simple chasse un peu trop débridée aux satanés « Muda ».

Encore une fois, les regards se tournent vers Damien, qui ne se sent

pas trop à l'aise de se retrouver aussi arbitrairement sur la sellette.

— Mais personne dans la boîte ne les a mis en garde ? questionne Sonia.

— Quand un commando de consultants débarque, farfouille dans les comptes et les rapports d'activité, questionne de droite à gauche puis s'enferme en conclave dans le bureau qui leur a été réservé, on est généralement peu enclins à donner son avis. On préfère rester discret tant que l'on ne sait pas si l'on est soi-même destiné à passer à la moulinette. L'avalanche de folles rumeurs qui circulent à cette occasion n'incite pas non plus à faire du zèle.

Christelle approuve d'une mimique appuyée. François termine sa bière et achève son récit :

— Après, il y a toujours de fortes personnalités qui ne tiennent pas à ce que leur boîte périclité et tentent d'infléchir autant que faire se peut les décisions qu'ils jugent inappropriées. Sont-elles écoutées ? Oui, c'est la moindre des politesses. Leurs conseils sont-ils suivis ? On peut en douter. Les interventions de ce type ont pour objectif d'appliquer le plus strictement possible le plan prévu de manière à améliorer rapidement le résultat comptable.

François regarde la pendule au-dessus de la porte :

— Il est tard. On arrête là ?



Les réorganisations de l'extrême...

Il n'est pas si compliqué de rentabiliser rapidement une entreprise tant que l'on ne se préoccupe pas de son devenir à plus long terme. Sabrer dans les effectifs en accroissant la charge de travail et en limitant les temps de repos de ceux qui restent ; supprimer les activités qui ne produisent pas un gain immédiat comme la recherche et le développement ; sous-traiter et délocaliser au maximum ; remplacer les postes fixes par des emplois temporaires en attendant la généralisation de l'ubérisation ; nettoyer le catalogue des références les moins profitables, sont autant de mesures qui donnent très rapidement des couleurs à la bottom line. Et tant pis si les réseaux informels, véritable moteur de l'entreprise en un contexte aussi complexe qu'incertain, ont été détruits au passage.

... et les pilleurs de truffières

Les pilleurs de truffières sévissent nuitamment en Périgord, sur les Causses et dans toutes les régions où la culture du précieux champignon est encore artisanale. Ils se promènent dans la journée et repèrent discrètement les truffières. Rien de plus facile. Quand on sait les reconnaître, on ne peut pas les manquer. Ils reviennent la nuit, armés de pioches et de pelles, et en très peu de temps, ils déterrent et s'approprient le diamant noir. Au prix de la truffe au marché noir, le pactole est assuré. Malheureusement, dans ces truffières qui donnaient depuis des années, il n'y aura plus de truffes. En la déterrants à la pioche, ils ont détruit le mycélium. Il a fallu attendre une bonne dizaine d'années pour que le mycélium du précieux champignon entre en symbiose avec les racines de l'arbre hôte et, si on a de la chance, produise un « fruit » commercialisable. Peu importe pour les pilleurs, les truffières ne manquent pas.

8

Damien, aux prises avec ses réflexions

Damien est à l'arrêt sur le périphérique. Il est désormais habitué aux embouteillages et ne s'excite plus sur son temps de parcours. Il n'écoute plus non plus de Métal en conduisant. Il s'est reporté sur la musique contemporaine, plus particulièrement Philip Glass dont il est devenu grand fan, en tout cas en voiture. Il a vraiment l'impression que ce compositeur minimaliste aux thèmes répétitifs est plus en phase avec son état d'esprit actuel. Peut-être faut-il aller plus lentement, être plus précis et se répéter en variant légèrement le propos pour arriver à mieux convaincre. Il en est là de ses réflexions. Toutefois, ce soir-là, le choix de la dernière anecdote contée par François le perturbe. Cet exemple lui était-il destiné ? De la manière dont l'assemblée le regardait, il peut le supposer. « Oh et puis zut ! » Il coupe brutalement *Mad Rush* et se branche sur Fip. Du jazz ? Sans plus... Un peu d'électro avec Pan-Pot, voilà ce qu'il lui faut pour penser à autre chose. La file va redémarrer. Il a juste le temps de passer un coup de fil à Béné pour lui dire de ne pas l'attendre. Il les rejoindra directement au restaurant. Avant, il va soulever un peu de fonte et taper dans le sac de frappes. C'est encore ce qu'il y a de mieux à faire quand on a grand besoin de se vider l'esprit.

9

Deux grenouilles bien trop curieuses

Le restaurant *Sinorama* n'a guère changé au fil des années, et les trois convives ont retrouvé leurs vieilles habitudes. Derrière une joie de façade, Damien a du mal à cacher un mal-être, un début de déprime. Bénédicte est du style à mettre le couteau directement dans la plaie plutôt que de jouer l'illusion de la bonne humeur. Elle a bien raison. Dans les relations humaines, surtout au sein d'un couple, les abcès doivent être crevés au plus vite.

— Que se passe-t-il ? Tu as l'air préoccupé, le questionne-t-elle.

— Je sens que l'affaire m'échappe. Je ne vais pas attendre le retour de Juliette, ma manager. Je vais prendre rendez-vous avec Irvine pour qu'il me débarque et me remplace sans attendre plus longtemps.

— Donc, tu rends les armes, résume Rémi.

— Tu as tout compris.

— Tu rends les armes parce que tu supposes que tu vas rater ta mission ?

— Je vais la rater, c'est certain. Tu sais très bien à quel point une contre-performance entache ta renommée.

— Une reculade aussi, je pense, insiste Rémi

— Oui, mais une reculade, ça s'oublie vite.

Rémy reprend la parole, il ne veut pas en rester là sans encourager une dernière fois Damien à persévérer :

— Un jour où je ne parvenais pas à réussir à tourner deux balustres similaires, ce qui pourtant est le B.A.-BA du constructeur d'escaliers, j'avais décidé d'abandonner le métier. Je n'étais pas à la hauteur. J'étais un incapable, j'en étais persuadé. Mon oncle a alors sorti un petit livre de sa bibliothèque et m'a lu un conte très court mettant en scène deux grenouilles.

— Eh bien! Vas-y, raconte-nous ton histoire de grenouille, l'invite Damien sans grand enthousiasme.

— Je raconte de mémoire. L'histoire se déroule à la campagne. Deux grenouilles trop curieuses sont tombées dans un grand seau rempli aux deux tiers de crème fraîche. Elles sont prises au piège. Il leur est impossible de nager ou de flotter dans cette crème épaisse, pareille à des sables mouvants. Pour garder la tête hors de la crème afin de respirer, les deux infortunées grenouilles pédalent comme des forcenées.. Dès qu'elles ralentissent le rythme, elles sont irrémédiablement attirées vers le fond. Une des deux grenouilles décide d'abandonner. « Tant pis, on n'y parviendra jamais, autant mourir tout de suite », coasse-t-elle. Elle cesse de pédaler, coule et disparaît. La seconde ne suit pas son exemple et continue à se démener. « Tant qu'il me restera un souffle de vie, je n'arrêterai pas ». Elle s'agite tant et si bien que la crème commence à s'épaissir, puis à se solidifier. Ainsi battue, la crème fraîche s'est transformée en un beurre bien consistant et la grenouille la plus persévérante peut sortir du seau d'un simple bond.

— Sympa comme histoire, un peu du style « *never give up* » conclut Damien d'un ton moqueur.

— Pas tout à fait, précise Rémi. C'est juste que ce n'est pas toi qui décides quand tu as perdu. Tu vois la nuance. Il ne faut pas se fier aux apparences. On ne rend pas les armes avant la fin de la bataille. C'est cela qu'il faut comprendre dans cette histoire. La première grenouille s'est trompée en décidant d'abandonner trop tôt. C'est en tout cas ce que m'a expliqué mon oncle. Il a insisté pour que je persiste et finalement j'ai trouvé le truc pour réussir à tourner ces balustres. Il m'a fallu du temps pour me débarrasser d'une mauvaise habitude et adopter le bon geste que m'enseignait mon oncle sans succès tant j'étais persuadé d'avoir raison. Il ne s'en est pas formalisé pour autant, il m'a simplement dit : « *C'est le métier qui rentre* » et on est passé à une autre commande en attente.

— OK, je vais attendre un peu avant de rendre les armes, à voir si en pédalant deux fois plus je peux transformer toute cette crème fraîche dans laquelle je me noie en une solide motte de beurre grâce à laquelle je pourrais rebondir.

— C'est le métier qui rentre, ponctue Bénédicte.

Éclat de rire général¹...

¹ Le conte des deux grenouilles est extrait du recueil « Dejame que te cuente » de Jorge Bucay, RBA Bolsillo 2016

10

Ne vous trompez pas d'objectif : l'exemple de la tomate

Damien a pris ses habitudes chez EquipSciences. Il gare sa voiture toujours à la même place qui semble lui être réservée, il échange deux trois mots avec Élodie, et se dirige ensuite directement vers le bureau de François qui lui fait signe d'entrer. Il s'installe d'autorité dans son fauteuil club habituel et se saisit de l'une des deux tasses de café posées sur la table basse à son attention. François est debout à son bureau. Il range quelques documents dans sa mallette.

— Qu'avez-vous programmé pour aujourd'hui ? J'avoue que pour ma part, je n'ai rien prévu.

— Votre présentation est terminée, Damien. Maintenant, vous pouvez prendre possession du petit bureau que l'on vous a attribué, et vous allez nous préparer une belle réorganisation. Vous connaissez à peu près tout le monde ou tout au moins tout le monde vous connaît. Vos interviews vont très bien se passer.

Promptement, Damien se lève de son fauteuil. Il semble un peu embarrassé :

— Vous ne pensez pas qu'ils vont me considérer comme un ennemi maintenant ?

— Pourquoi ? Pour vos révélations de l'autre jour ? C'est fini ! J'en ai discuté avec eux et à présent c'est oublié. Je ne vous dis pas non plus qu'ils vont tous être enthousiastes pour répondre à vos questions, mais ça vous connaissez, c'est votre métier.

— C'est juste ! approuve Damien, maintenant un peu plus sûr de lui.

— Rasseyez-vous. Je vais vous préciser ce que j'attends personnellement de votre mission afin que vous tentiez de trouver un

point d'inflexion satisfaisant autant pour votre direction que pour moi-même. D'accord ?

Damien dissimule mal un soupir plus agacé que résigné. « Ça y est, c'est reparti pour un tour », se dit-il. Il se laisse lourdement tomber dans le fauteuil trop profond comme on le sait déjà.

François s'assoit à son tour :

— L'objet du Lean, c'est d'améliorer la performance. Nous sommes d'accord ?

« Il ne va pas tout reprendre depuis le début ! » se récrie intérieurement Damien, s'enfonçant un peu plus encore dans son fauteuil et se cherchant une contenance en soufflant sur son café pour le refroidir, bien qu'il soit à la bonne température. François, toujours imperturbable, poursuit :

— Le tout c'est de savoir ce que l'on met derrière ce terme de « performance ».

— La satisfaction du client, François.

— C'est-à-dire diminution des délais, réduction des coûts et accroissement de la qualité avec en ligne de mire l'amélioration du profit...

Damien lui coupe la parole :

— Exactement. Je ne sais pas si vous avez bien suivi ma présentation, c'était clairement le thème du tout premier slide que j'ai montré.

François hoche la tête en signe d'approbation :

— Je termine ma phrase : ...et sans considérer le bien-être des salariés créateurs de valeurs.

— Oh ! Non... répond Damien sur un ton traînant qui dénonce un degré d'exaspération assez avancé, il faut cesser de nous prendre, nous les consultants, pour ce que l'on n'est pas !

François ne tient pas compte de la protestation de Damien et précise sa pensée sur un ton plus professoral :

— Dans tout projet d'amélioration, seul le principe de la mesure de la performance importe.

— Euh ! Oui... répond Damien sans grande conviction. Il attend l'explication.

— Le choix des indicateurs de performance est toujours primordial. Ce sont eux qui définissent le sens que vous prêtez au terme « Performance ».

François, comme par automatisme a rendossé son habit d'enseignant qu'il a longtemps porté :

— Je vous donne deux exemples triviaux. Commençons par un cas d'école très fréquent dans l'industrie. Supposons que l'objectif de votre démarche d'amélioration consiste à réduire les erreurs de livraison. Classique n'est-ce pas ? Seulement, si l'on se contente de placer les indicateurs de performance les plus courants mesurant des quantités, des coûts et des délais sans qu'aucun ne soit orienté dans la résolution de ce problème, on passera à côté.

— Ce sont des erreurs que l'on ne fait plus, proteste Damien sans grande conviction.

— Ce n'est pas si certain, croyez-moi. De même, si aucune mesure du bien-être humain et du respect de l'environnement ne vient contrebalancer les traditionnels indicateurs productivistes et financiers, les bonnes résolutions supposément humanistes et responsables, aussi tonitruantes, soient-elles ne se traduiront jamais en acte.

Damien réfléchit un instant.

— C'est vrai, vous avez raison. Mais quelque part, le bien-être au travail va aussi dans le sens de la satisfaction client.

— C'est-à-dire que si on se sent bien au boulot, on fait du bon travail et le client est content ?

— Exactement !

— Je ne suis pas certain que tous les dirigeants en soient convaincus.

François marque une courte pause.

— On peut également se planter sur la notion de la satisfaction du client, en se trompant de client justement et c'est là l'objet de mon second exemple.

Damien est maintenant très intéressé :

— Se tromper de client ? Dans quel sens ?

François dans un souci didactique poursuit son explication sur un ton un peu plus fort en articulant bien chaque mot :

— Considérons le cas de la tomate.

— La tomate ? questionne Damien surpris du hors sujet.

— Oui, oui, la tomate, confirme François en souriant :

— La tomate est le fruit-légume préféré des Français. Nous en produisons sept cent mille tonnes par an, et nous en consommons quatorze kilogrammes par ménage.

— Effectivement, je n'aurai pas pensé que l'on aimait autant les

tomates... Cela dit, je ne vois toujours pas où vous voulez en venir.

François se contente d'un simple geste de la main incitant Damien à l'écouter encore un instant :

— La tomate traditionnelle est fragile et se conserve mal. Il y a déjà quelques années, l'INRAE s'était fixé comme objectif d'en améliorer le rendement et la durabilité. Ils sont parvenus à créer des variétés dont les pieds produisent beaucoup plus que les plants traditionnels. Les fruits sont mieux calibrés et plus résistants au transport. Autre avantage, les tomates cueillies se conservent très bien depuis le lieu de production jusqu'au rayon du supermarché. Pari gagné. Sauf que... Et là, il y a un bémol de taille, Damien.

François regarde fixement Damien qui écoute cette aventure horticole sans encore bien comprendre le lien avec son projet.

— Sauf qu'en cours de route, la tomate a perdu son goût. Les consommateurs que nous sommes ne sont pas du tout satisfaits de consommer des tomates insipides. Les concepteurs de ces nouvelles variétés ne s'étaient préoccupés que d'une seule catégorie de clients, les producteurs, les centrales d'achats et les revendeurs. Ils avaient oublié le client final, le consommateur.

— C'est un peu pareil avec les pommes, ajoute Damien.

— Exactement. On privilégie les conditions de production quitte à sacrifier les qualités gustatives qui sont pourtant celles qui satisfont le client final.

— Et qu'essayez-vous de me dire ?

— Ce que j'essaie de vous dire, c'est que si l'on ne place pas en bonne position un objectif précis, si on ne se fixe pas des indicateurs parfaitement adaptés à cet objectif, on ne le réalisera pas. Il ne suffit pas de dire que l'on se préoccupe du bien-être humain et de l'environnement. Encore faut-il déterminer ce que l'on entend par ces termes passe-partout, et ce, en tout point de la chaîne de valeurs globale. Ensuite, il est fondamental de définir des indicateurs de performance bien choisis pour mesurer l'accession à ces objectifs.

— Pourquoi ne le fait-on pas ? demande innocemment Damien

— Parce que l'on pénalisera nécessairement la rentabilité ! Il n'y a pas de secret.

Damien réfléchit un instant :

— Ça serait intéressant de réfléchir au moyen de gagner sur les deux tableaux.

— Eh bien ! voilà un bon sujet de thèse ! Et je vous propose notre

entreprise pour vos travaux pratiques ! répond François sur un ton enjoué. Vous allez sûrement trouver le moyen de donner un coup de fraîcheur au Lean, une démarche dont les origines remontent aux années d'après-guerre, même si elle a été revisitée il y a déjà plus de quarante ans, comme vous nous l'avez précisé. Ça mériterait un coup de jeune, non ? L'idée serait que la coopération de tous ne soit plus un moyen, mais le but de la démarche et pas seulement à des fins productivistes.

Damien approuve du regard. François poursuit avec un franc sourire sur un ton déclamatoire :

— Peut-être serez-vous le grand rénovateur de la méthode, celui qui remplacera l'effroyable dénomination de « Lean Management », management du maigre ou par le maigre, berk !, par « Coopération Management », qui sait ?

— Je commence à mieux comprendre votre projet. Je ne dis pas que j'y adhère, j'ai aussi ma mission à assumer, mais je vous comprends.

François arbore un sourire satisfait :

— C'est déjà un grand pas de franchi ! Je vous ai dit ce que j'avais à vous dire et maintenant je vous laisse travailler. Durant les quinze jours à venir, je serais assez peu disponible. Un de nos fidèles clients achève la conception d'un nouveau laser ophtalmologique assez révolutionnaire.

François marque une pause et regarde Damien avec un sourire malicieux :

— Ce sera une petite série, mais à très haute valeur ajoutée. Le Kanban ne sera pas nécessaire, se sent-il obligé de préciser. En revanche, nous aurons un besoin impérieux de communication libérée avec des échanges suivis, formels et impromptus entre tous les corps de métier qu'il s'agisse de l'optique, de la mécanique de l'électronique, du commercial, du marketing et de logistique. Quant à nous deux, nous trouverons toujours un moment pour partager quelques idées autour d'un café en début de matinée, ou d'un déjeuner rapide. On fait comme ça ?

Damien aime les situations claires. Il faut aussi reconnaître que se retrouver le cul entre deux chaises est une position pour le moins inconfortable qui n'a guère de chance de plaire à qui que ce soit. Damien cherche le biais. Y aurait-il quelque part un moyen de conduire son action dans l'entreprise conformément à son ordre de mission, tout en satisfaisant par la même occasion les ambitions de François qui

commencent à le séduire, même s'il ne le reconnaît pas ouvertement ?

— Qu'attendez-vous de moi exactement ?

François ouvre grand les yeux, surpris d'une telle question :

— Ce que j'attends de vous ? Que vous exerciez votre métier ! Que vous fassiez votre travail d'enquête avec rigueur ! J'attends vos conclusions sur la manière de réorganiser nos processus afin qu'ils soient plus efficaces. J'attends le résultat de votre enquête pour mieux visualiser les flux de notre chaîne de valeurs en intégralité afin que nous puissions en identifier les points à améliorer. J'attends vos réflexions sur la réorganisation de nos modes de travail. J'attends l'analyse de nos produits et de nos clients. À ce sujet, j'attends le compte rendu de l'étude de marché qui a dû être lancée entre-temps. J'attends le fruit de ce que vous savez faire et que vous nous avez ébauché ces jours-ci, rien de plus.

Damien hoche la tête d'un air entendu. « Enfin je vais pouvoir reprendre la maîtrise du projet »

— Une différence toutefois avec vos habitudes de travail, poursuit François en agitant son index en direction de Damien, nous vous demandons expressément de soumettre à la discussion toutes vos conclusions avant la mise en application. Fournissez-nous des données fiables, profitez de votre expérience et de votre regard extérieur pour nous suggérer des réflexions opportunes, et les solutions on les trouvera et on les mettra en pratique tous ensemble. Est-ce plus clair ?

« Aïe ! Évidemment, c'était trop beau, qu'est-ce que je suis naïf ! Trouvez les solutions ensemble, rien que ça ! Et ma mission alors ? » se dit Damien. Plus aucun doute maintenant, au terme de ce projet, il est assuré d'atterrir à une distance incommensurable de l'objectif que lui a fixé Juliette, sa manager. Est-ce cela que l'on appelle une mission suicide ?

— Euh ! Oui, d'accord, enfin, même si je ne cerne pas toujours très bien comment je vais m'y prendre, je vais faire au mieux.

— Je vous fais confiance, Damien.



Trois auteurs, trois époques, trois livres

Auguste Detoef est le fondateur du groupe Alstom (Alsthom à l'origine) et l'auteur du savoureux recueil de maximes « *Propos de O.L. Barenton Confiseur* » publié en 1937 et réédité régulièrement, notamment aux Éditions Eyrolles. Deux maximes éclairent le propos développé ici :

« *Il n'est pas difficile dans une industrie de faire le nécessaire, mais c'est en faisant le superflu qu'on gagne de l'argent. Traitez les hommes comme des machines, ils rendent le nécessaire ; traitez-les comme des hommes, peut-être en obtiendrez-vous le superflu.* »

« *Le capital c'est du travail accumulé. Seulement comme on ne peut pas tout faire, ce sont les uns qui travaillent et les autres qui accumulent.* »

Il faut croire que l'on n'a pas beaucoup avancé depuis cette époque

Pour **Michel Crozier**, sociologue connu et reconnu, les élites façonnées par les grandes écoles assurent leur domination en proposant des solutions types plutôt que de réfléchir au problème à traiter. Pour eux, tout problème, quel qu'il soit, doit « entrer » dans la solution dont ils disposent sur le moment. Et comme ça se passe rarement comme prévu, ils n'hésitent pas à se défausser de l'échec en jetant l'opprobre sur ceux qui renâclent au changement.

Pour l'auteur, la seule voie de salut sera de réformer le pouvoir de domination et de le remplacer par un pouvoir de relation et d'échange. Il est en effet essentiel de maîtriser les jeux de pouvoir dans l'entreprise et de les fonder sur la communication sans frontière afin que le jeu opportuniste de chacun serve l'ensemble. C'est là l'objet de l'ouvrage « *La Crise de l'intelligence. Essai sur l'impuissance des élites à se réformer* », un ouvrage publié en 1998 aux éditions du Seuil.

Plus récemment, en tout cas vis-à-vis des deux auteurs précédemment cités, le livre de **Vineet Nayar** PDG, d'HCL Technologies « *Les employés d'abord, les clients ensuite* » Éditions Diateino, traite concrètement de la question de la reconnaissance, de la transparence

et de la participation des salariés à la stratégie de l'entreprise. En substance, il développe le postulat suivant :

« Plus les employés sont épanouis, plus les clients en bénéficieront et plus l'entreprise sera performante ».

Publié en 2011, cet ouvrage connut un succès fulgurant tant la démarche, qui pourtant tombe sous le sens, semble originale aux habitués d'un management directif fondé sur la thésaurisation de l'information.

TROISIÈME TEMPS

DIX JALONS POUR INSTAURER LA GOUVERNANCE PARTICIPATIVE

« Est démocratique, une société qui se reconnaît divisée, c'est-à-dire traversée par des contradictions d'intérêt et qui se fixe comme modalité, d'associer à parts égales, chaque citoyen dans l'expression de ces contradictions, l'analyse de ces contradictions et la mise en délibération de ces contradictions, en vue d'arriver à un arbitrage. » Paul Ricœur.

Il ne sera guère possible de mettre en action une gouvernance pleinement participative en entreprise sans adopter au préalable le juste état d'esprit. On parle en effet de relations humaines et ce n'est pas toujours simple. Nul besoin de s'appesantir, nous connaissons tous le sujet.

Autre handicap, le management dans sa dimension taylorienne et hiérarchique (un euphémisme pour autoritarisme et principe d'obéissance), avec sa culture de compétition et de lutte de pouvoir, a tellement marqué les esprits que l'on a tendance à juger l'accession à une gouvernance démocratique de l'entreprise comme originale et peu crédible. La démocratie est pourtant le mode de gouvernance fondamental de toute société un tant soit peu évoluée. Nous sommes tous des êtres humains avec des cerveaux en état de fonctionnement. Il est tout de même dommage de ne pas en profiter dans un contexte économique où l'innovation fait la différence.

Aussi, nous commencerons en manière de cadrage par redéfinir l'entreprise dans sa dimension humaine, avant de poursuivre jalon après jalon, le parcours vers la démocratie participative.

Pour la forme, François poursuivra son rôle de mentor au cours de discussions régulières avec Damien. Il n'y a aucune raison d'être surpris que celui-ci, bien qu'en charge d'un projet conséquent, accepte de passer du temps avec François pour discuter de thèmes sans apparemment de relations directes avec l'étude qu'il conduit. Il n'y a que dans les publications des coaches en management sur LinkedIn que les projets suivent un déroulement idyllique du début à la fin.

En réalité, dans la vraie vie, même si l'on connaît heureusement de grandes satisfactions, il faut surpasser les moments de découragement, supporter la fatigue qui peut se métamorphoser en lassitude quand on est face à une énigme que l'on ne sait comment résoudre, mais que l'on doit résoudre. Il faut aussi assumer les correspondants fermés comme des huîtres, les manipulateurs qui jouent leur propre carte et les baratineurs chroniques qui font mine de tout savoir. Un bref moment de détente pour sortir la tête du guidon et s'ouvrir l'esprit sera toujours le bienvenu.

Plan du parcours balisé

Cadrage préalable et but poursuivi



Démarrer avec une définition de l'entreprise qui place au premier plan celles et ceux qui créent la valeur.



Mise au point : La gouvernance participative et la prise de décision collective ne sont en rien une fiction.



Ce qu'il faut trouver, c'est le modèle organisationnel qui satisfait à la fois les aspirations des salariés et les exigences économiques de l'entreprise.

Construire le collectif



Il est important de bien comprendre ce que sont les autonomies factices, et de mesurer les difficultés d'accession à la stratégie participative.



Une équipe ne marche pas au pas derrière un chef. Une équipe c'est avant tout un ensemble de personnalités différentes, en droit et en devoir de s'exprimer.



L'entraide a été de tout temps le principal moteur des sociétés. C'est d'autant plus vrai aujourd'hui où l'on compte sur l'autonomie des salariés.



Il s'agit de bâtir des organisations où chacun peut assumer sans risque aucun sa responsabilité sociale et environnementale.

Franchir les derniers obstacles avant lancement



Une véritable autonomie est fondée sur la confiance. Encore faut-il repérer les « déviants » qui ne jouent pas le jeu.



Le véritable pouvoir n'est pas toujours où on l'attend. Les acteurs situés aux nœuds d'information disposent d'un pouvoir conséquent et difficilement perceptible pour les moins curieux.



Le cloisonnement délibéré, la course au pouvoir et le recours au contrôle bureaucratique ont toujours autant d'adeptes.

CADRAGE PREALABLE ET BUT POURSUIVI

Préciser soigneusement le contexte de travail et le but poursuivi est un préalable évident pour toutes les démarches de progrès, quelles qu'elles soient. Encore faut-il ne pas perdre de vue ces fondamentaux lorsque le quotidien et ses avalanches de problèmes occupent les cent dix pour cent du temps disponible. Malgré les bonnes résolutions, les travers simplificateurs hérités d'un siècle de management tels que le directivisme, la division du travail et la planification auront tôt fait de resurgir et tant pis pour l'intelligence collective !



Démarrer avec une définition de l'entreprise qui place au premier plan celles et ceux qui créent la valeur.



Mise au point : La gouvernance participative et la prise de décision collective ne sont en rien une fiction.



Ce qu'il faut trouver, c'est le modèle organisationnel qui satisfait à la fois les aspirations des salariés et les exigences économiques de l'entreprise.

1^{er} Jalon

Une nouvelle définition de l'entreprise pour placer au premier plan celles et ceux qui créent la valeur



Pour parvenir à réorienter le principe managérial de l'entreprise dans le sens de la coopération, il est plus qu'utile d'apporter une nouvelle définition. L'entreprise, ce n'est pas uniquement : « une unité économique, juridiquement autonome dont la fonction principale est de produire des biens ou des services pour le marché » comme la définit l'INSEE. Une entreprise, c'est avant tout un lieu où des femmes et des hommes créent la valeur.

Il est neuf heures du matin, Damien a rejoint François dans son bureau. Ils sont maintenant assis dans leur fauteuil club respectif, une tasse de café à la main. En passant devant l'accueil, Élodie lui a glissé une boîte de spéculoos, un échantillon qu'un représentant a déposé la veille. Ils ne sont pas trop sucrés et le subtil goût de cannelle se marie bien avec celui du café.

François aussi apprécie les petits biscuits :

— Ils sont fameux. Je demanderai à Élodie d'en commander quelques boîtes.

Il repose sa tasse, s'enfonce un peu dans le fauteuil et observe Damien qui attend, se demandant quel sera le sujet du jour.

— Damien, voulez-vous que je vous donne ma définition de l'entreprise ?

— Bien sûr ! Ça m'intéresse au plus haut point, je vous écoute :

— Une entreprise est une entité qui produit des biens et des services.

— Nous sommes d'accord

— Sur le plan financier et, pour être plus précis, du point de vue d'un investisseur, on peut sans risque la définir comme une entité destinée à faire fructifier les capitaux placés.

Damien n'est pas surpris par cette définition :

— Oui, enfin, une entreprise a besoin d'investisseurs et pour les attirer, encore faut-il qu'ils aient une certaine conviction de faire fructifier leur investissement. Ils prennent des risques et on les rémunère pour cela.

— Quand on soulève le couvercle d'une entreprise pour voir ce qui se passe à l'intérieur, poursuit François, on constate très vite que ce ne sont pas les apports de capitaux qui créent la valeur.

— Comment ? réagit brutalement Damien, et les investissements, vous les financez comment ?

— C'est un moyen indispensable, je vous l'accorde. Seulement, ce n'est pas la clé de la création de valeur. La clé, ce sont les femmes et les hommes de l'entreprise et de ses partenaires. Ce sont eux qui créent la valeur et font en l'occurrence la richesse de l'entreprise et des actionnaires, ou investisseurs si vous préférez.

— Les deux termes me conviennent, répond Damien sur un ton revêche.

De toute évidence, il ne sait pas quelle attitude adopter. Lui aussi passe sa vie dans les entreprises. Pour autant, il ne les perçoit pas de la même façon. Son objectif, c'est de réussir les missions qui lui sont confiées. Elles ne sont pas toujours faciles, la preuve. François poursuit sa démonstration :

— Si on laisse un peu de côté la perspective comptable, on découvre qu'une entreprise c'est avant tout des humains avec leurs envies, leurs besoins, leurs ambitions, leurs préoccupations et bien sûr leurs savoir-faire et leurs savoir-être. Les femmes et les hommes de l'entreprise ne sont en rien une « ressource » fut-elle humaine.

— Le terme de ressources humaines est tellement passé dans l'usage que l'on n'y prête plus attention, tente de modérer Damien. D'ailleurs dans le langage courant, on parle des « RH », le sens du mot « ressource » est totalement oublié.

François hoche la tête en signe de dénégation.

— Bien évidemment, au niveau micro, au sein de l'entreprise elle-même, entre collègues on ne se considère pas comme une ressource. Il en est de même pour les responsables de ce service fonctionnel aussi

mal nommé. Seulement au niveau macro, au sens des investisseurs notamment, ne vous méprenez pas Damien. Les mots ont un sens que l'on n'escamote pas aussi aisément. L'expression « Ressources Humaines » dit bien ce qu'elle veut dire. Une ressource caractérise de quoi satisfaire un besoin. Comment se permet-on d'utiliser le même vocable pour désigner du matériel comme des matières premières, des produits ou des équipements, et des femmes et des hommes de métier qui, avec leur intelligence, leur compétence, leur habileté et leur désir de bien faire, créent la valeur qui enrichit l'entreprise ?

Damien écoute en silence. Il a bien compris que cette question n'attendait pas de réponse de sa part.

— D'ailleurs, lorsque l'on évoque le succès d'une entreprise, on en attribue toujours l'exclusivité au dirigeant. Lui seul reçoit la couronne de laurier. Les autres, toutes celles et ceux qui turbinent pour innover, concevoir, fabriquer, construire, servir, entretenir, promouvoir et vendre, ceux qui créent la valeur en quelque sorte, on les ignore. Ce ne sont que des « ressources », interchangeables par définition. Des centres de coûts selon les lois de la gestion en vigueur qu'il s'agira de réduire au strict minimum.

Tout en parlant, François se lève, passe derrière son bureau et extrait un bloc d'un tiroir. Il l'ouvre et le feuillette rapidement. On discerne sur chaque page des esquisses de croquis. Enfin il trouve celle qu'il cherchait. Il se rassoit et la légende rapidement.

Innover Concevoir Fabriquer
Gérer Assister Maintenir
Promouvoir Vendre...



Ils créent la valeur !

Figure 14 : Les créateurs de valeurs

Damien étudie le dessin que François vient de lui mettre en main.

— C'est tout de même le dirigeant qui a défini la ligne stratégique, tente-t-il de corriger.

— C'est possible. Ensuite la stratégie, il faut la décliner sur le terrain et la mettre en œuvre. Du reste, si vous saviez comment est définie la ligne stratégique au sein des comités de direction, vous ne seriez pas aussi catégorique Damien !

— C'est-à-dire ?

— Il arrive que les opportunités politiques et tous ses travers actionnés par le carriérisme et la défense des intérêts personnels des uns et des autres prennent le pas sur l'estimation rationnelle des enjeux économiques pour assurer le devenir de l'entreprise.

Damien n'est pas du tout d'accord. Au cours de sa formation, il a suivi assidûment plusieurs cours de stratégie d'entreprise illustrés

d'exemples édifiants. Ce sont toujours plus ou moins les mêmes cas d'école que l'on cite. Néanmoins, la première fois que l'on en entend parler, ils marquent durablement les esprits.

— Encore une fois, François, vous généralisez !

— J'ai dit « il arrive que », je n'ai pas dit « tout le temps », précise François en espaçant les syllabes pour inviter Damien à bien écouter ses propos.

— Vous qui êtes un spécialiste du Lean, force est de reconnaître que Toyoda Sakichi, son fils Kiichiro, tout comme son neveu Eiji, ont eu des idées de génie qu'ils ont su conduire à leur terme. Le premier a su développer une industrie de machines à tisser de premier plan de renommée internationale. Tandis que les deux suivants ont su la transformer en une industrie automobile florissante dans un Japon d'après-guerre totalement appauvri et encore archaïque¹.

Damien approuve d'un sourire de contentement. François reprend sur un ton sensiblement sentencieux :

— Seulement, comme pour toutes les réussites industrielles, il faudrait aussi citer tous les salariés qui ont œuvré pour ce succès. Sans eux pour bagarrer au quotidien, prendre les initiatives, trouver des solutions à une infinité de problèmes, nouer de précieux contacts, suer sang et eau parfois, le plus grand des stratèges n'est rien.

Machinalement, Damien jette un coup d'œil sur le graphique qu'il tient toujours en main avant de le poser sur la table basse.

François poursuit sur le ton de la confiance :

— D'autre part, et je vous parle d'expérience, nombre d'entreprises et pas des moindres ne se posent jamais concrètement la question de l'avenir. Elles naviguent au jour le jour, se contentant de la vision partielle et déformée du passé qu'offrent les seuls chiffres, financiers et productivistes la plupart du temps.

François s'interrompt et cherche sur son mobile. Il lit :

— *Il n'y a de certain que le passé, mais on ne travaille qu'avec l'avenir. C'est une maxime d'Auguste Detoef. Elle date de 1937². Il n'est pas tout neuf le constat, n'est-ce pas ?*

— Effectivement.

— Que voulez-vous, ajoute-t-il d'un air blasé. Choisir une orientation

1 Lire à ce sujet Taiichi Ohno, *Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production*, Productivity Press, 1988

2 Propos de O. L. Barenton confiseur, voir bibliographie en fin d'ouvrage

et se lancer, c'est prendre des risques. C'est aussi cela la stratégie, prendre le risque de se tromper de direction. C'est là l'explication de cette réticence à s'engager. Les dirigeants jouent leur place. À la moindre erreur, les actionnaires ne leur feront pas de cadeaux. La solution la plus simple et la plus sécuritaire reste encore de sabrer les activités les moins profitables pour maintenir un niveau de rentabilité acceptable. Et pour cela, les résultats comptables, autrement dit les chiffres du passé suffisent amplement.

Damien approuve d'un hochement de tête.

— Quand le dirigeant est le fondateur, il a plus de liberté d'action n'est-ce pas ?

— Pas nécessairement. Steve Jobs s'est fait limoger par le conseil d'administration d'Apple sans autre forme de procès. C'est bien des années plus tard qu'il a été rappelé à la rescousse.

— C'est juste, ça me revient à présent.

— Pour en revenir aux chiffres, dites-moi comment sur un document comptable ou plus généralement un reporting aussi précis soit-il, pouvez-vous évaluer la passion et l'énergie que certains mettent à exécuter leur tâche ?

Cette fois-ci, Damien est bien le destinataire de la question posée :

— C'est vrai que cela n'entre pas en ligne de compte. La passion, l'énergie, tout comme les affects ne sont pas quantifiables et n'ont pas le droit de citer.

François approuve d'un hochement de tête appuyé. D'un geste de la main, il désigne l'atelier de micromécanique de l'autre côté du couloir :

— Les quelques techniciens de cet atelier sont parmi les plus anciens de l'entreprise. Ce sont leurs efforts assidus qui ont permis à cette entreprise de devenir ce qu'elle est aujourd'hui. Vus depuis un tableau Excel, ils ne sont que des chiffres, par conséquent des centres de coûts que les règles économiques actuelles imposent de réduire. La comptabilité en partie double, exigeant le classement en deux colonnes hermétiquement isolées, le passif et l'actif, cause bien des dégâts ! Le côté humain est perdu. Mais attention, Damien, il ne s'agit pas de transformer l'entreprise en une institution philanthropique, ce n'est pas sa finalité. Mais de par son importance dans la société et dans la vie de chacun, elle ne doit pas ignorer son rôle social, c'est une évidence.



L'entreprise n'est pas une société anonyme

En visitant une entreprise comme EquipSciences, ce ne seront pas des ressources ou un capital que l'on croisera dans les couloirs, mais bien Élodie, Régis, Sonia, Karim, Salomé, Martial, Christelle et tous les autres qui contribuent à créer la valeur globale et à construire sa renommée. Une entreprise, c'est un lieu physique où des femmes et des hommes se côtoient et éprouvent des émotions plus ou moins avouées ou réprimées ; c'est un cadre de vie où s'expriment des passions créatrices, collégiale ou individuelle ; c'est un environnement complexe où se manifestent des élans de joie et d'émulation collective, mais aussi de tristesse, de déception, de colère rentrée avec leurs conséquences néfastes pour la santé : burn-out et dépression. Tout cela ne se mesure pas en données quantitatives et ne se retrouve pas dans les reportings simplificateurs à l'extrême. Les dirigeants dans leur tour d'ivoire ne voient que des chiffres, des gains et des coûts. Il ne s'agit pas d'ignorance, mais bien d'une volonté de camoufler tout ce qu'il y a d'humain.

Management... humain ?

La fonction du management a toujours été de gommer les individualités : soit à coups d'autoritarisme, « *je ne veux voir qu'une tête* », la standardisation « forte » des qualifications, des compétences, et des procédés en sont une déclinaison ; soit en les considérant comme une bande de lemmings suivant aveuglément le « leader ». Le culte du « leader charismatique » ou encore du « gentil » manager « bienveillant » est symptomatique de cette fiction, de ce monde artificiel de l'entreprise qui élude les personnalités qui la font exister.

On lit et on entend de plus en plus d'invocations implorant les dirigeants « *d'introduire un peu d'humain* » dans l'entreprise. C'est pour le moins paradoxal. Qu'est-ce donc qu'une entreprise sinon des humains ? Mais peut-être faut-il comprendre « *introduire un peu d'humanité* » et là, le message est beaucoup plus clair tout comme la dénonciation de l'inhumanité de l'entreprise actuelle que révèle en creux une telle supplique.

2^e Jalon

Ni la gouvernance participative ni la prise de décision collective ne sont une fiction



Bien avant la promulgation des constitutions américaines et françaises, les peuples iroquois avaient parfaitement compris que la démocratie participative était le juste moyen d'assurer une certaine concorde entre les individus. Il est plus qu'utile de s'attarder sur les règles de prise de décision collective et de subsidiarité, principes fondateurs de la démocratie participative...

— Si l'on n'a pas abordé plus tôt le thème de la gouvernance de la confédération iroquoise, c'était surtout pour que vous ne me preniez pas pour un illuminé. J'attendais que nos relations progressent, que l'on apprenne à mieux se connaître pour accéder à un terrain où l'on ne se réfugie pas derrière des a priori et des jugements de valeur qui sapent tous les échanges, quels qu'ils soient.

Il est neuf heures dix du matin. Ils sont tous deux bien installés, chacun dans son fauteuil club, une tasse de café à la main. Damien a pris goût à ces discussions impromptues, même si François se réserve toujours le choix du sujet à traiter. Il est juste de mentionner que la première fois, Damien s'y soit rendu un peu à reculons, contrarié de perdre inutilement une demi-heure. Il a vite compris qu'il n'en était rien et qu'au contraire, il démarrait ensuite sa journée avec plus de sagesse et une énergie renouvelée.

Damien proteste :

— François, je vous ai toujours écouté avec attention.

— Je n'en doute pas. Mais écouter ce n'est pas nécessairement intégrer l'information dans son schéma de pensée. Maintenant, j'ai la nette impression que nous sommes prêts à échanger et que vous n'allez pas vous forger une image caricaturale à partir des propos que je vais vous tenir.

Damien proteste sur un ton désabusé où l'on perçoit une indignation réfrénée, comme un reproche :

— Parfois, je me demande si vous avez bien conscience que mon métier est justement fondé sur l'écoute.

François rit :

— Allons ! Ne me dites pas que la première fois que j'ai évoqué les Iroquois, vous n'avez pas eu à l'esprit l'image d'un village de tipis et d'Indiens faisant la danse du scalp, tomawaks en main et des plumes dans les cheveux.

Damien rit à son tour :

— Je reconnais, c'est un peu vrai. Cela dit, ce fut une image fugace, ajoute-t-il pour se disculper, le soir, une fois chez moi, j'ai cherché dans la Wikipédia pour en savoir un peu plus sur ce peuple.

François sourit d'une manière ambiguë.

« Pourquoi ce sourire ? se demande Damien, il ne peut tout de même pas savoir qu'au contraire j'ai interrompu Bénédicte qui lisait avec intérêt l'article de la Wikipédia. »

— Je ne vous en tiens pas rigueur Damien, à votre place, j'aurais réagi de la même façon. Bien évidemment, on ne va pas singer ce noble peuple. Si j'insiste sur ce thème, c'est bien pour que nous ayons conscience que notre civilisation, qui a produit entre autres l'entreprise actuelle, n'est pas l'unique modèle viable. D'autres cultures telles celle des Iroquois, pour ne citer que ceux-ci, ont développé des modèles différents, plus humains quelque part sans pour autant tomber dans l'angélisme. Comme je l'ai mentionné précédemment, ils ont par la même occasion influencé nos propres démocraties¹.

Au début de leur relation, Damien aurait fermé ses écoutilles et attendu que ça se passe en espérant qu'il ne lui ferait pas perdre pas trop de

¹ Selon David Graeber récemment décédé et David Windrow, le récit des échanges entre les autochtones amérindiens de la région des grands lacs (Iroquois, Hurons...) et les occidentaux ont fortement influencé les penseurs des lumières en Europe et pas uniquement les pères fondateurs de la constitution américaine. Source : « Au commencement était...: Une nouvelle histoire de l'humanité » Éditions Les Liens qui libèrent, 2021.

temps. Depuis, ses rapports avec François ont bien évolué. Ils ont tous deux atteint le stade de la relation apaisée, le seul qui permet de progresser. Cela ne signifie pas pour autant que l'un ou l'autre doit se sentir obligé d'acquiescer à tout propos pour préserver du moindre trouble la sérénité du moment. Bien au contraire, c'est sur un tel terrain relationnel que la critique constructive trouve ses plus solides fondations. Sans parler de franche complicité, Damien, plutôt froid et fermé aux remarques et suggestions au début de sa mission, à la limite de l'intolérance comme nous l'avons tous constaté, est désormais plus enclin à infléchir son schéma personnel de pensée pour mieux intégrer les briques de connaissances recueillies au cours de ces échanges. Sans pour autant adhérer à ses thèses, n'oublions pas qu'il a une mission pas facile à assurer, il a appris au fil de ces rencontres à apprécier François. C'est bien là la preuve qu'une certaine complicité peut naître entre deux personnes qui ne visent pas nécessairement le même objectif. François en a bien conscience et poursuit son explication :

— Comme je l'avais rapidement évoqué au cours de l'un de nos premiers échanges de points de vue, pour mettre fin à leur guerre incessante, les Iroquois ont bâti une fédération régie par une constitution claire et précise. Vous souvenez-vous ?

— Oui, oui répond Damien d'une voix ferme tout en fouillant dans sa mémoire pour tenter de retrouver quelques bribes de cet échange. Sans grand succès, il sait très bien qu'il n'écoutait alors que d'une oreille, et encore¹.

— Si vous vous en souvenez, tant mieux, nous allons gagner du temps. Pour introduire le sujet, il est plus qu'utile de préciser que les Amérindiens, Iroquois et Hurons² notamment, rencontrés par les missionnaires, commerçants et militaires français et anglais au XVIII^e siècle avaient déjà instauré une gouvernance démocratique, soit quelques siècles avant les Occidentaux. Les Iroquois ont poussé le processus plus loin en établissant la fameuse constitution. C'était une gouvernance fondée sur un principe de subsidiarité, vous savez ce principe sur lequel on galère, nous dans l'Europe communautaire

1 Le lecteur a un net avantage sur Damien. Il peut se reporter à la page 116 pour retrouver l'explication de François, et à la fin de cet ouvrage pour quelques commentaires bibliographiques.

2 Plus précisément les Haudenosaunees et les Wendats, des peuples amérindiens parlant une langue de type iroquoise. Les Hurons-Wendats, ennemis des Iroquois, étaient eux aussi organisés en une confédération appliquant une gouvernance démocratique.

actuelle.

Damien fronce les sourcils. Ce terme lui dit bien quelque chose, mais quoi ?

— Pouvez-vous me rappeler en quoi consiste ce principe ? Je ne me souviens plus très bien de mes cours de droit. Une fois les examens passés, on a tendance à oublier, ajoute-t-il d'un rire forcé.

— C'est très simple, selon ce principe les décisions sont prises au plus proche des besoins. Par extension, toutes les décisions qui peuvent être prises à un niveau sont prises à ce niveau. Sinon, elles sont remontées au niveau supérieur.

Damien acquiesce d'un hochement de tête bien accentué :

— Oui, oui, oui, répète-t-il, ça me revient maintenant. Une sorte de système de poupées russes comme nous l'expliquait notre prof de droit. Pour remonter l'acte de décision au niveau supérieur, comme vous dites, il est indispensable qu'un groupe d'élus défende les intérêts du pays ou de la région.

Tout en parlant, Damien approuve de brefs hochements de tête au fur et à mesure que ces notions apprises quelques années auparavant, remontent à la surface.

— Les Iroquois étaient organisés de cette façon, poursuit François dont le visage reflète la satisfaction d'être écouté. Pour défendre leurs intérêts, ils élisait un sachem. Un sachem n'est en rien un chef. D'ailleurs, pour ces peuples, un chef, ça ne signifie pas grand-chose si l'on se réfère à l'acception que nous, Occidentaux, prêtons à ce terme. On y reviendra. Un sachem, c'est le représentant choisi par l'assemblée. On le sélectionne selon son habileté d'éloquence et son talent de négociateur.

— Vous deviez me parler de leur principe de prise de décision, rappelle Damien qui, connaissant François et son goût pour les digressions, s'assure que l'on reste bien dans le cadre du thème du jour.

— C'est ce que je suis en train de vous expliquer, Damien. Ne soyez pas impatient. Chez les Amérindiens, tout le monde a le droit d'exprimer une opinion. Il est tout aussi important de partager la parole que la nourriture.

— Ce qui ne facilite pas la prise de décision rapide, note Damien sur un ton critique.

— Effectivement, confirme François, seulement le consensus une fois atteint est bien plus solide.

— C'est vrai que le consensus mou est le risque de la prise de

décision collective, ajoute Damien se souvenant de ses cours sur la négociation.

— Plutôt que consensus mou, il vaudrait mieux parler de consensus hypocrite. Parce qu’au fond de quoi parle-t-on ? On parle d’une situation de prise de décision où les participants ne s’engagent qu’à reculons. Il ne faudra pas trop compter sur eux pour déployer des efforts inconsidérés afin de transformer en action la décision ainsi choisie.

Damien l’interrompt :

— Et pourquoi s’engage-t-il à reculons pour reprendre vos mots. Ils ont bien une motivation pour agir ainsi.

— Pourquoi s’engagent-ils à reculons ? Vous avez pointé la vraie question à se poser avant de poursuivre. De mon point de vue, trois cas sont à envisager.

François se lève et rapproche le paperboard rangé dans un coin du bureau. Il commence à écrire et commente en même temps :

Cas 1. Ils s’en foutent.

— Ils ne sentent pas concernés, la vie de l’entreprise les importe peu. On trouve aussi dans cette première catégorie les fatalistes qui justifieront leur absence de suggestion d’un : « *de toute façon, ça ne changera rien* »

Cas 2. Ils ne veulent pas faire de vague.

— Ils construisent leur carrière et évitent de se faire remarquer. C’est une stratégie de carrière comme une autre. Elle est particulièrement adaptée à bon nombre d’entreprises où il est préférable de ne pas prendre d’initiative au risque de jouer les boucs émissaires.

Cas 3 : Ils n’ont aucune envie de batailler.

— Ils n’ont aucune envie de porter la responsabilité d’une opinion contradictoire « *Si je m’oppose, il va falloir batailler pour défendre mon point de vue et au final ça va me retomber dessus, merci* ». Aussi, ils suivent le gros de la troupe sans enthousiasme et gardent leur avis et leurs idées pour eux.

Damien acquiesce d’un regard. François le pointe du doigt :

— Vous avez raison, Damien, c’est le risque. Sans un accord clair, on ne parviendra jamais à quelque chose de constructif et de fédérateur. Un tel consensus ne sert à rien. C’est bien pour vous démontrer ma volonté de combattre les consensus en demi-teinte que

je me livre cette longue parenthèse sur les Iroquois qui fuyaient comme la peste ce genre de compromis ambigu.

— Comment s’y prenaient-ils ? insiste Damien

— Je me répète, c’est important. Dans ces sociétés, non seulement tout un chacun a le droit de s’exprimer, mais doit s’exprimer. La règle des débats était simple et bien connue aujourd’hui.

François tourne la page du paperboard et trace rapidement le graphique suivant tout en le commentant :

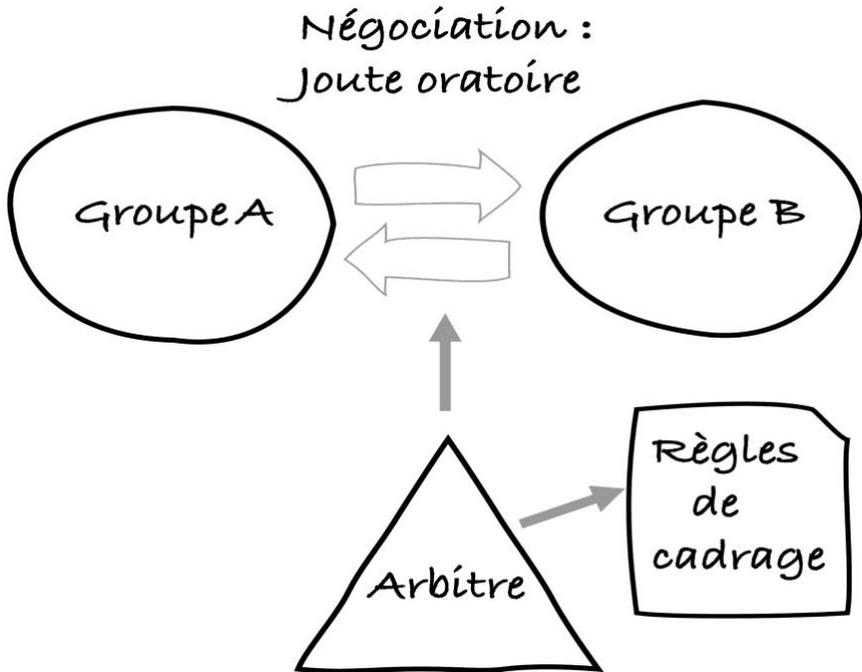


Figure 15 : principe de la négociation

— Trois groupes sont formés. Les deux premiers, concernés au premier plan par la décision à prendre, débattent et jouent d’éloquence pour défendre leur point de vue. Un troisième groupe, non impliqué par l’issue du débat, remplit le rôle d’arbitre en s’assurant que les règles de l’échange sont bien respectées.

— Ah oui ! Je vois bien ce que vous voulez dire, approuve Damien après avoir étudié le croquis durant un bref instant. Durant ma formation, on avait des travaux pratiques de négociation. La règle était de laisser parler son adversaire sans l’interrompre à tout bout de

champ.

— C'est la courtoisie la plus élémentaire, confirme François. Cependant, les règles méritent d'être un poil plus complètes que cela si l'on souhaite développer la prise de décision en équipe au sein d'une entreprise comme EquipSciences. Il est notamment indispensable de promouvoir la critique argumentée.

Il s'interrompt, et se tourne vers Damien et poursuit sans attendre sa réaction :

— C'est-à-dire que l'on ne peut endosser le costume du contradicteur si et seulement si on est capable d'argumenter sa critique.

— Ça me semble frappé du bon sens, ajoute Damien. On n'a que faire des critiques pour la critique.

— Absolument. L'approbation systématique est tout aussi inutile. Pour parvenir à des débats constructifs et fédérateurs, une bonne dose de scepticisme rationnel s'avère indispensable. Et ça, on le sait pertinemment depuis Les Lumières.

Damien réfléchit un instant :

— En fait, vous demandez aux participants d'exprimer leur scepticisme, effectivement c'est original.

Il marque un nouveau silence.

— Et vous pensez que de cette manière on évite le consensus mou, ou hypocrite comme vous dites ?

— Bien sûr, le rassure François, puisque tous les participants se sont exprimés et ont pu critiquer les positions adversaires.

Damien n'y croit pas vraiment :

— Ça doit rapidement tourner à la foire d'empoigne !

— Eh non ! C'est pour cela que le troisième groupe s'assure que les règles du débat, que tout participant se doit de connaître, sont respectées.

— Il faudrait le voir en action pour y croire, ajoute Damien, digne adepte de saint thomas.

François répond sur un ton qui ferme la porte à toutes concessions :

— C'est tout vu. Effectivement, dans une organisation classique, il suffit d'obéir aux chefs et on ne cherche pas plus loin. Cependant, pour le peuple iroquois, le principe égalitaire prime.

— À la limite, je veux bien l'admettre pour des micros entreprises, mais qu'en est-il pour des structures de taille plus importante ?

François s'incline en arrière pour profiter du dossier de son

fauteuil :

— Si j'ai évoqué la confédération iroquoise, c'est bien pour vous démontrer que la taille de l'entreprise n'est pas un facteur bloquant. La confédération regroupait plusieurs milliers d'individus. Elle était dirigée par un grand conseil dont les membres étaient élus et révocables¹. La mise en œuvre du principe de subsidiarité et la pratique de la prise de décision collective sont bien constitutives d'une démocratie à part entière n'est-ce pas ?

— Tout à fait..., confirme Damien

Un acquiescement qu'il modère aussitôt :

— Si c'est prouvé qu'ils avaient de telles pratiques, on peut appeler cela ainsi effectivement.

— Toujours un peu sceptique Damien. Vous avez raison, c'est la bonne attitude face à une information qui déstabilise un tant soit peu nos jugements de valeur. Toute information, quelle qu'elle soit, mérite d'être confrontée à d'autres sources concordantes et contradictoires tant qu'il ne s'agit pas d'une vérité formellement établie. Nous ne vivons pas dans un monde de sciences exactes, malheureusement ou heureusement, je vous laisse le choix de l'appréciation. Je vous donnerai une liste de références et vous pourrez approfondir si l'envie d'en savoir plus vous démange².

— D'accord, opine Damien, ça m'intéresse d'en savoir un peu plus. Je n'ai pas énormément de temps pour la lecture, mais je m'y attarderai puisque c'est là votre projet.

— Tout à fait. Chez EquipSciences, nous allons mettre en œuvre la prise de décision collective. Nous sommes une petite entreprise, ça ne devrait pas poser de problème insurmontable.

Damien cogite, si c'était aussi simple de passer à un mode de fonctionnement égalitaire, pourquoi ce principe ne s'est-il pas diffusé plus tôt ? D'autre part, il a déjà participé à des réunions orageuses. Il

1 Les femmes disposaient du pouvoir de révocation des représentants, autrement dit les sachems. Comme toutes sociétés humaines, ces confédérations avaient leurs qualités et leurs défauts, leurs vices et leurs vertus, même si ces derniers sont difficiles à juger et à catégoriser comme tels depuis un œil occidental du 21^e siècle. Ce qui nous importe ici, c'est le principe de gouvernance démocratique et égalitaire mis en œuvre, un principe qui offre à tous le même pouvoir d'exprimer librement ses opinions dans un débat public et de choisir ses représentants pour défendre les intérêts du groupe.

2 Le lecteur n'a pas à attendre la liste de François, il lui suffit de se reporter en fin d'ouvrage à la rubrique « bibliographie commentée ».

sait très bien que tout ne peut être éternellement rose :

— Il va bien y avoir des conflits. Une équipe, ce n'est pas une patrouille de scouts. Et encore, je ne suis pas sûr qu'il n'y ait pas de conflit chez les scouts.

— Il y en a sûrement comme dans tout groupe humain. L'erreur, c'est de fuir le conflit et de tenter de créer une harmonie artificielle où chacun garde pour lui ses objections de peur d'être considéré comme un opposant. Il est indispensable que chacun puisse exprimer ses contradictions. Seulement, on s'efforcera de le canaliser vers du constructif. C'est là qu'entre en jeu l'arbitre qui garantit le respect des règles du débat. Avec le temps, on peut espérer que les conflits perdront de leur agressivité et deviendront une joute oratoire. Au cours des opérations d'amélioration de type Kaizen notamment, on connaît des conflits, autant sur les objectifs à poursuivre que sur les moyens à mettre en œuvre, aucun doute à ce sujet. Le tout, c'est de bien les gérer, méthodiquement, dirai-je.



Les règles à respecter pour un échange constructif

On ne passe pas à la prise de décision collective sans effort au risque de devoir se contenter de consensus mou ou hypocrite comme le qualifie François. Pour éviter que ce soit uniquement les quelques leaders de fait qui imposent leur point de vue aux autres participants, la seule solution est de libérer la parole, d'inviter au débat contradictoire et de pratiquer un scepticisme rationnel et sans complexe. Encore faut-il fixer des règles. Ces règles devront être connues de tous et respectées. Voir page suivante, un jeu de sept règles qui d'expérience fonctionnent et assurent la bonne conduite de débats constructifs.

Le conflit constructif et la négociation efficace

Mary Parker Follett (1868-1933), conférencière du management du début du vingtième siècle, a beaucoup travaillé cette question du conflit constructif et de la négociation efficace. Pour la situer sur l'échiquier du management, rien de plus facile. Elle était totalement à l'opposé de Frederik Taylor, Henri Fayol et Henry Ford : « *La principale fonction, le vrai service, de l'entreprise, c'est de donner*

l'occasion aux individus de se développer grâce à une meilleure organisation des relations humaines», disait-elle.

Malheureusement, le patronat de l'époque a préféré suivre les directives des trois représentants de la gent masculine qui institutionnalisait le mépris des classes subalternes et transformait en rapport de force ce qui aurait pu être une coopération inscrite sous le signe du partage et de l'humanisme.

Autre citation à propos du conflit et de la négociation :
« Nous devons regarder la vie en face, telle qu'elle est, et comprendre que la diversité est une de ses caractéristiques essentielles... Craindre le différend, c'est avoir peur de la vie même. Le conflit n'est pas nécessairement l'expression brutale et coûteuse d'incompatibilités, mais un processus normal par lequel des différences précieuses pour la société s'affirment et font progresser tous ceux qui sont concernés. »

Essayons d'imaginer, à l'instar de Peter Drucker ou de Henry Mintzberg, ce que serait le management actuel si nos aînés avaient suivi les enseignements dispensés par Mary Parker Follett plutôt que les trois théoriciens précédemment cités¹...

¹ Il y a déjà quelques années, Marc Mousli a réuni en un ouvrage six conférences de cette préceuseure des relations humaines d'où sont extraits les deux citations : Au-delà du conflit, Édition Pearson, 2002. La technique « Négociation raisonnée » mise en forme par Roger Fisher et William Ury du Harvard Negotiation Project », trouve ses origines dans les travaux de Mary Parker Follett. Voir aussi l'extrait sur le site <https://piloter.org/ext>.

Règles de cadrage pour des débats participatifs et constructifs¹

Règle 0 : Toutes attaques personnelles ajournent la rencontre.

Règle 1 : Il est formellement interdit d'empêcher un participant de développer son opinion.

Règle 2 : Toute thèse défendue doit être argumentée. Les arguments sont aisément vérifiables. Les arguments sont exclusivement relatifs à la thèse défendue.

Règle 3 : Si vous soutenez une thèse que vous n'avez pas proposée, vous devez aussi la défendre et donc l'argumenter.

Règle 4 : Toute thèse avancée peut et doit être critiquée. Mais la critique ne doit porter que sur la thèse, et non sur celui qui la défend. La critique doit être soigneusement argumentée. Les arguments sont aisément vérifiables.

Règle 5 : Corollaire de la précédente : Toute critique est recevable, à partir du moment où elle est correctement argumentée et ne déforme pas le propos initial. La critique doit relancer le débat et l'enrichir. Nous ne sommes pas sur le web où le j'aime/j'aime pas est le seul point de vue.

Règle 6 : Une thèse qui ne peut plus être défendue doit être retirée. Les doutes et critiques sont justifiés au sens de l'assemblée.

Règle 7 : Une thèse, qui ne peut plus être attaquée, se doit d'être unanimement acceptée. Les doutes ont été combattus, ceux qui les ont avancés les rétractent d'eux-mêmes.

¹ Ce tableau est extrait du livre « Les tableaux de bord du manager innovant, » © Éditions Eyrolles. Cet ouvrage, comme son sous-titre l'indique, développe une méthode complète et concrète pour prendre des décisions collectives.

3^e Jalon.

Ce qu'il faut trouver, c'est le modèle organisationnel qui satisfait à la fois les aspirations des salariés et les exigences économiques de l'entreprise.



L'enjeu actuel du management n'est autre que celui de trouver un modèle organisationnel qui satisfait à la fois les aspirations des salariés, la responsabilité environnementale et les impératifs économiques sans recourir aux éternels subterfuges qui ne trompent plus personne. Le barycentre, entre les trois exigences foncièrement déséquilibrées jusqu'à présent, existe. Il manque juste la volonté de le trouver.

Il est exactement neuf heures. Damien entre dans le hall d'EquipSciences :

— Bonjour, Élodie, François est arrivé ?

— Bonjour, Damien, non pas encore. Mais attention, le met-elle en garde, il passe juste chercher un dossier et repart aussitôt. Il intervient dans un séminaire ce matin. Elle se tourne vers l'entrée et discerne à travers la porte vitrée une silhouette grimper les trois marches du perron. Ah ben ! Quand on parle du loup, justement, le voilà ! dit-elle avec un grand sourire.

À peine François a-t-il franchi le porche d'entrée que Damien lui

tombe dessus et débite à un rythme de mitraillette :

— Bonjour, François. J'ai réfléchi à notre conversation d'hier, des groupes autonomes et responsables tout comme le principe de subsidiarité, ça existe déjà. Des entreprises le pratiquent !

— Attendez Damien ! Un moment et je suis à vous.

François salue Élodie, récupère le courrier qui lui est destiné et, tout en inspectant les enveloppes pour trier l'important et l'urgent de ce qu'il l'est moins, il répond :

— Je ne dis pas le contraire Damien. Depuis plusieurs décennies, une tendance particulièrement significative des théories du management appelle les entreprises à mitiger le traditionnel principe de prise de décision Top-Down d'une bonne dose de Bottom-Up. C'est à ce stade que se développe le concept de subsidiarité en déléguant un peu plus la compétence aux équipes de terrain. Quant aux équipes autonomes et responsables... Oups ! J'y pense, on a oublié un point très important. Vous avez du temps là ?

— Oui, bien sûr, mais vous, vous n'en avez pas, j'ai cru comprendre. On peut s'arranger.

Il se tourne vers l'accueil :

— Élodie, tu peux les appeler et les prévenir qu'ils modifient un peu le planning ? Je passerai plus tard.

— Combien de temps te faut-il à peu près ?

— Une bonne heure.

— OK ! Je m'en occupe.

— Tu es la meilleure Élodie.

— Je le sais, répond-elle en riant.

— C'était quoi ce dont vous aviez oublié de me parler ? questionne Damien.

— On va aller dans mon bureau. On se prend un petit café et on s'accorde juste une demi-heure pour achever cette conversation. D'accord ?

Pendant que François prépare le café, il explique :

— Le gros problème de l'entreprise c'est la hiérarchie dans toutes ses dimensions. Vous connaissez maintenant Élodie. Elle n'a pas été très sérieuse durant ses études. Il y a six mois, c'était une intérimaire, baladée de remplacement en remplacement. Elle est restée un peu de temps chez nous, on a découvert ses multiples talents d'organisatrice et de négociatrice et on l'a engagée. Il n'est pas nécessaire de lui souffler une excuse pour mon rendez-vous de tout à l'heure, elle la trouvera

toute seule. Pourquoi devrait-elle être moins payée que les autres ? Il n'y a pas de raison. Elle contribue tout autant, voire plus au succès de l'entreprise.

— Pourquoi ne la changez-vous pas de poste ?

— Parce que l'on a besoin d'une hôtesse d'accueil efficace et que le job semble lui convenir, elle ne s'en plaint pas jusqu'à présent.

À ce sujet, il y a une citation qui circule sur le web que j'aime bien. Attendez, je la cherche.

François se saisit son mobile et pianote un bref instant :

— La voilà ! « *Dans le monde des affaires, un directeur sait quelque chose à propos de tout, un technicien sait tout à propos de quelque chose et seule la standardiste sait tout à propos de tout.* » C'est une citation anonyme. Rien de plus juste, non ?

— Effectivement, vu sous cet angle.

— Ce qu'il faut impérativement, c'est réduire la taille de l'échelle des salaires et ça, on le fera dès que l'on sera constitué en SCOP.

Damien a du mal à saisir cette certitude qui habite François. N'a-t-il pas compris que l'entreprise doit être vendue au plus offrant ?

— J'ai hâte de savoir ce que vous avez pu oublier parce que j'ai cherché hier soir des exemples d'entreprises libérées, le management agile existe aussi et..., poursuit Damien tout en accompagnant François qui termine de classer son courrier en marchant.

— Attendez, attendez, Damien. On s'installe confortablement et je vous dis tout.

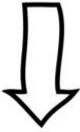
Damien prend place dans le fauteuil et feuillette négligemment le numéro des Échos du matin qui traînait sur la table basse parmi d'autres périodiques. François pose les deux tasses de café, récupère sur son bureau un bloc à croquis et un marqueur et s'assoit à son tour.

— Depuis bien des années, on sait que le modèle ultra hiérarchique et bien cadré de l'entreprise classique ne correspond plus aux aspirations des salariés. D'autre part, il s'avère totalement inadapté pour affronter la complexité croissante et l'incertitude qui sont les deux marques de fabrique de notre époque.

François esquisse son propos sans perdre le fil de son explication.

Le quotidien

Complexité + Incertitude +
Pression concurrentielle +
Course à la Productivité +
Course à la Rentabilité +



Changement Permanent +
Perte des repères +
Pression managériale +
Temps de travail élastique +
Incompréhension des
décisions prises +
Manque de visibilité +
Sentiment
de perte de sens +
Ascenseur social en panne

=

Stress et parfois burnout

Les aspirations

Besoin de reconnaissance
et de considération
Besoin de coopérer
et de ne plus subir
les décisions unilatérales

Besoin d'un partage
équitable des fruits
du travail

Besoin d'épanouissement

Besoin de disposer
de temps pour soi

Besoin de se libérer
l'esprit pour construire
autre chose
(professionnel ou
personnel)

Besoin de se sentir utile
à la société

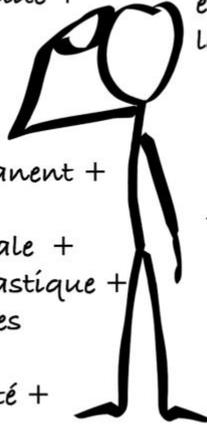


Figure 16 : *Quotidien des salariés Vs aspirations*

— Aussi, on se creuse la tête pour dénicher de nouveaux modèles organisationnels censés satisfaire autant les attentes des salariés que les besoins de création de profit. Le principe des équipes autonomes, même s'il est loin d'être récent, s'inscrit dans cette continuité.

Damien approuve d'un air entendu. Il connaît ce discours, il a suivi un cours sur les organisations polycellulaires.

François poursuit :

— Les théoriciens de l'organisation et des relations humaines, tout comme nombre de dirigeants, ont bien compris qu'il fallait desserrer un peu la bride du cou des salariés si l'on veut attirer et conserver les bons exécutants.

— C'est une évidence, approuve Damien, il est bien connu que les salariés responsabilisés s'engagent encore plus dans la réussite de leur

entreprise.

François plisse légèrement les yeux :

— Avez-vous lu l'entreprise du bonheur de Toni Hseih¹ ?

— Juste parcouru. On avait tellement de livres à lire durant mes études que je n'avais guère d'autres choix que de me contenter des fiches de lecture, se justifie-t-il.

— Dommage. Cet ouvrage a longtemps été l'évangile de l'holocratie réussie². Si vous l'aviez lu, vous auriez peut-être noté le passage où il évoque des licenciements.

Damien réprime une grimace :

— François, dit-il sur un ton désabusé, vous savez très bien qu'une entreprise est parfois contrainte de licencier si elle souhaite survivre.

— Contraint, Toni Hseih l'a été c'est clair, reprend François. On peut le croire sur parole lorsqu'il écrit que c'est à contrecœur qu'il a dû procéder à des licenciements massifs. On ne se lance pas dans un tel projet d'organisation d'entreprise pour jeter les gens à la rue, c'est un fait. Ce sont les investisseurs qui lui ont imposé cette contrainte pour maintenir un niveau de rentabilité satisfaisant à leur sens.

Damien soupire :

— C'est souvent le cas, confirme-t-il d'un ton blasé. Les actionnaires attendent un retour d'investissement à la hauteur de leurs espérances, rien de plus naturel.

François esquisse un vague mimique plus proche de la grimace que du sourire :

— Un licenciement sous la contrainte des actionnaires qui cherchent à assurer leurs profits ne sera guère possible au sein d'une coopérative de type SCOP. Vous savez pourquoi, nous en avons déjà parlé.

Damien a perdu un peu le fil :

— Non je ne vois pas en quoi ce serait foncièrement différent.

— Parce que les actionnaires majoritaires, ce sont les salariés ! s'écrie François un peu plus fort qu'il ne le souhaitait. Ils ont la majorité des voix, donc ce sont eux qui décident. Licencier massivement pour

1 L'entreprise du bonheur a été publié aux Éditions Alisio en 2011. Toni Hseih est le fondateur de l'entreprise Zappos, une référence de la vente en ligne. Il est décédé accidentellement en 2020

2 Avant d'être supplanté, en France en tout cas, par l'ouvrage de Isaac Getz, « L'entreprise libérée »

améliorer la rentabilité alors que l'entreprise traverse une phase difficile comme ce fut le cas pour l'entreprise Zappos est hautement improbable au sein d'une SCOP. Je précise pour que ne subsiste pas de quiproquos : licencier pour améliorer ou tout au moins maintenir la rentabilité.

Damien s'entête :

— Et si jamais c'est la survie de l'entreprise qui est en jeu ? Il peut s'agir d'une crise économique.

— Avant le licenciement, il y a d'autres solutions envisageables. Les années fastes, une SCOP ne distribue qu'une part infime de ses bénéfices comme dividendes pour constituer des réserves, bien utiles en période de vaches maigres. Une SCOP est prévoyante. L'entreprise, c'est le bien commun des salariés, elle leur appartient, à tous. Croyez-moi, ils chercheront tous les moyens possibles pour résoudre une grave difficulté avant d'être contraints de recourir à l'irréremédiable.

— Les licenciements ne se font jamais de gaieté de cœur.

— Du point de vue d'une équipe dirigeante, c'est vrai dans la plupart des cas. Mais là, on parle des investisseurs qui eux agissent aux mieux pour faire fructifier leurs intérêts. Si une entreprise offre une rentabilité inférieure à ce qu'ils espéraient, ils retirent leurs billes et choisissent un meilleur cheval. C'est ainsi.

Damien proteste vivement :

— Une fois de plus, François, vous êtes trop radical. Les investisseurs s'intéressent nécessairement au type de management de l'entreprise, sinon ils n'y mettraient pas leurs billes comme vous dites. C'est un placement, autant limiter les risques au maximum en s'assurant de la solidité de l'entreprise. C'est le b.a.-ba de l'investisseur, ajoute-t-il un peu plus sûr de lui à la fin de sa tirade.

— Voyez ITM notre nouveau propriétaire qui vous a missionné. Que connaissent-ils de notre métier ? Rien. Et à qui vont-ils nous revendre ? Un fonds d'investissement anglo-saxon via un LBO¹ comme nos concurrents de Techniqsciences ?

Damien prend conscience qu'effectivement, François n'est pas dupe

1 LBO signifie Leverage Buy Out, en français achat à effet de levier. Le principe est simple. Les repreneurs montent une société holding qui s'endette pour acheter l'entreprise et c'est l'entreprise achetée qui rembourse la dette. Le LBO est aussi un instrument à retenir lors du rachat de l'entreprise par ses salariés, pour monter une SCOP notamment, avec quelques avantages fiscaux à la clé.

de la finalité de sa mission.

— Je commence à comprendre. En fait pour vous, ce qui est important, ce n'est pas le type de management, mais bien la propriété des biens et du pouvoir de décision.

— Vous avez tout compris. C'est cela la grande différence entre une entreprise libérée, une holacratie ou tout autre type de management organique, polycellulaire, agile, appelez-le comme vous voulez, et une SCOP. Dans une coopérative, ceux qui créent la valeur possèdent le bien commun et le pouvoir. Ils décident ensemble de son devenir. On peut alors réfléchir à des modes de management plus dynamiques, s'appuyant sur la solidarité¹.

— Dans une entreprise, on a besoin de financement, ne serait-ce que pour lancer les nouveaux projets, remarque Damien toujours sceptique sur la viabilité de la SCOP ainsi présentée.

— Une SCOP autorise les actionnaires extérieurs dans une certaine limite afin que les travailleurs associés conservent la majorité des pouvoirs². C'est là le problème, un investisseur tient aussi à jouer un rôle décisif. C'est bien pour cela que les coopératives sont surtout des PME quasi autosuffisantes.

Bien évidemment, Damien ne se sent pas prêt à surenchérir sur ce modèle de coopérative qui ne correspond en rien à son idéal d'entreprise. Sa formation, sa culture, son métier ne l'ont pas préparé à imaginer une organisation où ce sont les salariés qui disposent du pouvoir de décision. Aussi insiste-t-il avec l'entreprise libérée :

— Vous ne voyez pas d'avenir à l'entreprise libérée et au management de type agile. Personnellement, j'envisageais ce modèle comme un net progrès, encore à travailler c'est un fait, mais il ouvre une nouvelle voie.

François soupire.

— Je viens de vous expliquer la principale faille de ce type de management. C'est bien pour cela qu'elles sont aussi difficiles à mettre

1 Liberté, égalité, fraternité est la devise de la France. Chercher à instaurer un principe égalitaire et solidaire dans l'entreprise n'est en rien une démarche révolutionnaire.

2 L'ouvrage collectif « Le manifeste travail » cherche justement des pistes de cogestion salariés-actionnaires en développant le modèle allemand. Quelle que soit la solution, elle se heurtera toujours au partage équitable du pouvoir, de la possession des biens communs et du partage équitable des bénéfices, trois obstacles que la SCOP a résolue. Voir la bibliographie en fin d'ouvrage.

en œuvre. Nul besoin d'évoquer les dirigeants opportunistes qui profitent de l'occasion pour s'afficher trompeusement comme à l'avant-garde. Mais là n'est pas notre sujet.

— L'autonomie des équipes, c'est un grand pas quand même !

François regarde sa montre. Il sort dans le couloir et interpelle Élodie :

— Élodie, quel horaire m'as-tu obtenu ?

— Tu passes à la fin, ils te programment pour la conclusion, si tu es d'accord, naturellement.

— Impeccable, tu confirmes ?

— OK, je les appelle, répond-elle.

François revient dans la pièce et répond enfin à la question de Damien.

— On a encore un peu de temps, parlons maintenant des équipes autonomes.



Les formes originales d'organisation

Les travaux autour de l'holocratie et de « l'entreprise libérée » qui ambitionnent de responsabiliser les équipes de terrain, telles que les présentent Frédéric Laloux, Tony Hsieh, Brian Robertson et bien sûr Isaac Getz¹, sont intéressants à connaître même s'ils sont à des années-lumière du principe de la coopérative et de la SCOP en particulier. La hiérarchie est plus légère, mais elle est souvent relayée par un excès de bureaucratie et ce ne sont toujours pas ceux qui créent la

¹ En référence, les expériences d'entreprise libérée de Isaac Getz et d'holocratie de Brian Robertson et Frédéric Laloux. Hubert Landier avait déjà décrit un modèle d'entreprise polycellulaire dès 1987. Dans les années 30, Hyacinthe Dubreuil prônait une réorganisation radicale des entreprises en unités autonomes fédérées, responsables et solidaires qui marquerait une première étape vers la généralisation des coopératives. Ce serait le moyen, toujours selon l'auteur, d'accéder au doublet gagnant : la réussite économique dans un monde en crise et l'émancipation intellectuelle des travailleurs. Source : Hyacinthe Dubreuil et le colonel Rhimailho, deux hommes parlent du travail, Grasset, 1939. C'est un ouvrage intéressant, en rien anachronique. A sa lecture, on constate une fois de plus que l'histoire se répète sans que l'organisation des entreprises ne progresse guère plus qu'à la marge. Pour tous les auteurs cités, voir la bibliographie en fin d'ouvrages

valeur qui détiennent le vrai pouvoir, lié nécessairement au capital.

Pourquoi la SCOP n'est-elle pas le modèle de référence ?

Quoi qu'il en soit, il est pour le moins curieux qu'encore aujourd'hui, le modèle de la coopérative, quasi bicentenaire, passe pour une incongruité entrepreneuriale auprès du grand public. On trouve parfaitement légitime qu'en Amérique du Sud des « peones » revendiquent le droit à la terre qu'ils travaillent et paradoxalement, on juge singulier que des salariés puissent posséder l'entreprise dans laquelle ils investissent leur temps et leur force de travail, qu'elle soit physique ou intellectuelle.

Big coopératives

François se trompe. Il existe des coopératives de grande taille. À titre d'exemple, le groupe Mondragón en Espagne, né dans les années cinquante et toujours en activité aujourd'hui, regroupe de nombreuses filiales, gère une université et emploie au total plusieurs dizaines de milliers de travailleurs associés¹. Il en existe d'autres. Toujours en Espagne, le groupe « Consum » , du secteur de la distribution, emploie plus de treize mille « travailleurs-associés » qui détiennent évidemment le droit de participer à la gestion et de partager les (leurs) bénéfices.

¹ Voir les compléments en annexe

CONSTRUIRE LE COLLECTIF

Prendre démocratiquement les décisions d'importance, c'est reconnaître que chacun, quels que soient son rôle et sa fonction, a son mot à dire, que ce mot mérite d'être écouté et débattu au même titre qu'un autre. Une fois que l'on a compris et admis comme une évidence cette définition, on peut enfin aborder sereinement les thèmes de la responsabilité, de l'entraide et de l'intelligence collective.



Il est important de bien comprendre ce que sont les autonomies factices, et de mesurer les difficultés d'accession à la stratégie participative.



Une équipe ne marche pas au pas derrière un chef. Une équipe c'est avant tout un ensemble de personnalités différentes, en droit et en devoir de s'exprimer.



L'entraide a été de tout temps le principal moteur des sociétés. C'est d'autant plus vrai aujourd'hui où l'on compte sur l'autonomie des salariés.



Il s'agit de bâtir des organisations où chacun peut assumer sans risque aucun sa responsabilité sociale et environnementale.

La démocratie ce n'est pas uniquement se contenter d'élire un dirigeant. La démocratie c'est avant tout la participation de tous aux prises de décisions d'importance, que ce soit en direct ou par l'intermédiaire de représentants.

Ceux-ci, révocables à tout instant, sont judicieusement choisis pour porter la juste parole et défendre les intérêts du groupe tout en s'assurant de la cohérence globale et durable de la société et de son projet.

4^e jalon

En finir avec les autonomies factices, et prendre conscience des difficultés d'accès à la stratégie participative



L'autonomie des équipes telle qu'elle est pratiquée ne correspond en rien à une volonté de partage du pouvoir puisque les objectifs sont imposés par la direction. Une véritable autonomie ne peut exister sans l'élaboration de la stratégie en mode coopératif, afin que chacun, chaque équipe soit conscient des enjeux et définisse les objectifs adéquats.

François reprend l'initiative du débat :

— Que l'on soit bien d'accord, ce que l'on appelle l'autonomie, c'est le fait de disposer de la liberté d'action pour atteindre les objectifs fixés.

— Exactement ! Et ça, pour vous, ce n'est pas un progrès ?

— Je vous avouerai que j'éprouve quelques difficultés à imaginer que l'on puisse déployer spontanément des efforts pour atteindre un objectif que l'on n'a pas choisi et auquel on n'adhère pas nécessairement.

— C'est comme cela, et ça marche ! insiste Damien.

— Je serai plus précis, c'est comme cela et ça ne marche pas !

François le contredit plus brutalement qu'il ne le désirait.

Il marque une courte pause et reprend plus calmement :

— C'est la raison pour laquelle les techniques de contrôle sont toujours plus contraignantes et sophistiquées. La direction impose des

objectifs, et doit s'assurer que les équipes déploient correctement les efforts nécessaires pour les atteindre dans les délais prescrits. Une telle conception de l'autonomie réduit la notion d'objectif à autant de carottes à décrocher, au risque de recevoir des coups de bâtons si on ne les atteint pas.

— Cette époque est révolue, François, répond Damien sur un ton désabusé.

— Ne m'avez-vous pas dit que si vous échouiez à accomplir votre mission, vous n'auriez plus qu'à prendre vos cliques et vos claques ? Ce n'est pas un coup de bâton ?

— C'est juste, admet Damien.

— Et si vous réussissez, il y a sûrement une gratification ou une promotion à la clé, non ?

— J'espère, répond-il avec un sourire rêveur.

— Et ça, c'est bien la carotte.

— Bon. Je suis d'accord, répond Damien, convaincu malgré lui. Alors que proposez-vous ?

— Tout simplement de laisser le choix des objectifs aux équipes de terrain. Que les femmes et les hommes qui devront déployer des efforts pour les atteindre puissent, pour le moins, participer aux choix desdits objectifs. C'est simple, non ?

— Non, non, ce n'est pas simple, François. Les objectifs de terrain sont étroitement liés à la stratégie.

— Pourquoi les membres des équipes ne participeraient-ils pas à la définition de la stratégie ?

— Ce n'est pas leur rôle.

— Pourquoi ne le serait-il pas ? Participer au devenir de son entreprise devrait être une évidence. D'autre part, pour construire une solide stratégie, solliciter les acteurs au contact de la réalité tombe aussi sous le sens. Enfin, les signaux faibles annonçant les opportunités stratégiques ne sont perceptibles que sur le terrain, et seulement par les acteurs qui se sentent concernés au premier plan par l'évolution de leur entreprise, débite-t-il d'une traite comme une succession d'évidences qui ne méritent pas de développement.

— Alors pourquoi ne le fait-on pas si c'est aussi évident ? questionne Damien sur un ton légèrement sarcastique.

— Le cloisonnement hermétique entre ceux qui décident et ceux qui réalisent est tellement ancré dans les mœurs de l'entreprise que l'on éprouve, encore aujourd'hui, des difficultés à imaginer qu'il puisse en

être autrement.

C'est désormais une habitude. Tout en parlant, François se saisit d'un bloc qu'il a pris soin de poser préalablement à la rencontre sur la table basse et croque un graphique explicatif.

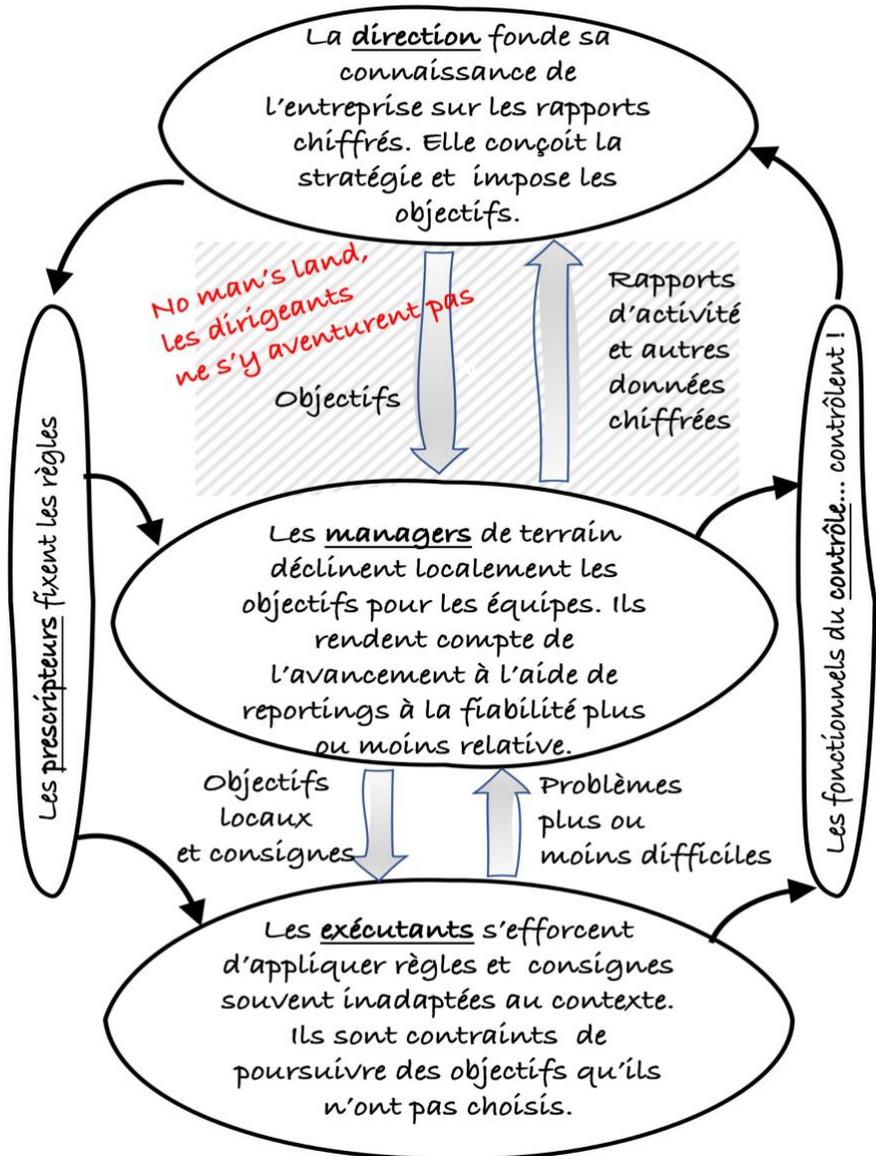


Figure 17 : Relations hiérarchiques dans l'entreprise

— Dans une telle logique, le poste intermédiaire, le manager, se retrouve assez souvent en position de punching-ball. Il doit s'assurer que les objectifs imposés par la direction sont bien suivis ; que les procédures, normes et consignes sont bien appliquées ; résoudre autant que faire se peut les problèmes de toutes sortes rencontrés par les membres des équipes tels que le manque de clarté des objectifs, l'indisponibilité des moyens ou les inévitables conflits internes; rédiger des rapports d'activité détaillés tout en gardant en ligne de mire sa propre carrière. Après, on peut dissenter des heures durant sur les avantages et inconvénients de la bienveillance vis-à-vis de l'autoritarisme, mais ce n'est vraiment pas le fond du problème¹.

Damien ne jette qu'un rapide coup d'œil au croquis :

— C'est un peu caricatural non ?

— Non, je ne trouve pas..., répond François d'une voix traînante.

Il réfléchit un instant puis reprend :

— Cela dit quel est le rôle d'une caricature ? C'est bien d'accentuer les défauts pour les rendre plus visibles n'est-ce pas ? Tout bien réfléchi, j'accepte votre qualificatif de caricatural.

Damien reprend le croquis pour l'étudier avec plus d'attention. Il s'efforce mentalement de recadrer la vision de l'entreprise sans concessions proposée par François avec ses propres certitudes. L'exercice n'est pas aisé. Voyant que François attend une réaction de sa part, il se contente de la première réponse bateau qui lui vient à l'esprit :

— C'est vrai qu'il y a des problèmes de communication en entreprise.

Constatant la vacuité de sa remarque au moment même où il la prononce, il se ressaisit et propose quelque chose plus en accord avec l'échange du moment :

— Je pense que beaucoup de dirigeants n'éprouvent pas le besoin de voir de près comment se déroulent les processus, dit-il en pointant du doigt la zone grisée intitulée « No man's land ». C'est toute la

¹ Nilofer Merchant, professeur à Stanford, compare l'entreprise à un « air sandwich ». La tranche de pain supérieure ce sont les décideurs, la tranche de pain inférieure se sont les exécutants et entre les deux, il n'y a rien, juste de l'air. *The New How: Creating Business Solutions Through Collaborative Strategy* O'Reilly 2010

difficulté que l'on rencontre pour mettre en œuvre un Gembawalk¹, comme le préconise le Lean Management.

— Le blocage est dans les deux sens. J'ai animé pas mal de séminaires et de formations. J'ai toujours été surpris par la réaction de certains membres de l'auditoire dès que l'on évoque les stratégies réellement participatives. Alors que l'on aurait pu supposer que la formation scolaire aurait ouvert les esprits, on voit toujours se profiler quelques sourires narquois. Dans l'imaginaire populaire, seuls les individus issus de la classe des dirigeants sont à même d'imposer la direction à suivre. Ils sont considérés globalement comme les membres d'une élite infallible. Peu importe que bon nombre aient été bombardés à ce poste, peu importe que parmi eux on en trouve qui ne connaissent rien du métier pratiqué, peu importe qu'ils aient pris des décisions désastreuses par le passé. C'est oublié.

Damien ne peut pas laisser passer :

— Vous généralisez, François, c'est votre défaut. Il existe des dirigeants de qualité.

— Ai-je dit le contraire ? Je vous provoque un peu, il est vrai.

— Vous mettez en exergue des cas particuliers qui ne concernent que quelques grandes entreprises. Notamment pour les plus petites qui composent la majorité du tissu industriel français, ce n'est pas le cas.

— C'est-à-dire ?

Damien hausse la voix, son énervement est parfaitement perceptible :

— Dans ces entreprises, le dirigeant définit les bonnes orientations stratégiques, c'est son rôle et il l'assume la plupart du temps !

François hoche la tête de gauche à droite en signe de dénégation :

— D'après mon expérience qui commence à être conséquente, si dans les plus grandes entreprises, les membres du comex ne se préoccupent guère des réalités vécues au quotidien par les acteurs de terrain, dans les plus petites comme vous dites, j'ai souvent vu les dirigeants courir du four au moulin, cherchant à tout contrôler et se

1 Le Gembawalk est une invitation à « descendre » dans les ateliers, les labos et les bureaux d'études pour mieux comprendre comment se crée la valeur. Ce n'est sûrement pas une visite en coup de vent. A ce sujet, Taiichi Ohno précisait : « Quand vous êtes en phase d'observation sur le "Gemba", faites quelque chose pour aider ceux qui travaillent là. Si vous le faites, les hommes prendront conscience que vous pouvez les aider et seront pressés de vous revoir sur le Gemba ». Comme quoi, pour diriger, il faut aussi connaître le métier.

retrouvant à décider un peu de tout sur tout. Problème de confiance ? Problème d'organisation ? Les deux à la fois ? Je ne suis pas sûr qu'il leur reste beaucoup de temps pour définir comme vous dites les bonnes orientations stratégiques¹.

Damien ne comprend plus.

— Mais où voulez-vous en venir ?

— Pour vous le dire franchement, je m'efforce de casser dans votre esprit l'image du décideur avec un grand « D » qui, seul dans son bureau ou entouré de ses conseils, établit des plans infaillibles que les subalternes devront appliquer à la virgule près. Je cherche simplement à vous faire admettre que le talent stratégique n'est pas le propre d'une classe sociale exclusivement composée d'êtres d'exception qui, clairement omniscients, n'auraient nullement besoin de la connaissance concrète des acteurs de terrain.

François observe Damien. Celui-ci attend la suite sans répondre.

— En unissant largement nos compétences et en partageant largement l'information, on enrichit très sensiblement le processus stratégique tout en facilitant le déploiement.

— Le déploiement vous dites ? répète-t-il un peu machinalement alors qu'il avait parfaitement compris, tant il est pris par ses hésitations.

— C'est sur le terrain que se concrétise une stratégie. Ce sont les équipes au contact du concret qui la mettent en œuvre. Bien évidemment, s'ils ont participé au processus de conception stratégique, ils seront conscients des enjeux et de leurs responsabilités². Ils opteront naturellement pour les actions les plus efficaces et les plus cohérentes avec la stratégie et les équipes partenaires. Et ça, ce n'est pas de la théorie.

Damien est plongé dans une grande perplexité. Il ne sait que penser.

¹ Déjà en 1937, Auguste Deteoef écrivait à propos des patrons de l'industrie « *Comme il paie peu ses collaborateurs, ceux-ci sont médiocres. Mais ça ne lui déplaît pas. Il déteste les collaborateurs éminents. Aussi est-il obligé de faire le travail de ses subordonnés et n'a-t-il pas le temps de faire le sien...* » *Propos de O.L. Barenton, confiseur 1937*

² Ranjay Gulati, professeur de MBA à Harvard, met en avant l'inanité des efforts marketing déployés par les dirigeants pour communiquer autour de la « mission », de la « vision » et des « valeurs » de l'entreprise. Ces efforts resteront vains tant que les employés n'en auront pas fait leur but personnel. Et là, c'est une tout autre affaire que l'on ne résoudra pas avec des techniques de communication. A lire : *Deep Purpose: The Heart and Soul of High-Performance Companies*, Penguin Business, 2022

Malgré ce que croit savoir François, il est bien conscient que le sens de la stratégie n'est pas uniformément distribué chez tous les dirigeants. Lui aussi lit la presse économique. Lui aussi sait très bien que trop de dirigeants adeptes de la course au prix bas optent pour la stratégie la moins inventive et la plus délétère qui soit, et se contente de pressurer salariés, fournisseurs et sous-traitants plutôt que d'investir dans l'innovation¹. Toutefois, il est encore loin d'être convaincu :

— Vous n'avez pas totalement répondu à ma question. Si la stratégie participative est aussi efficace, pourquoi ne la voit-on pas mise à l'œuvre plus souvent ? Vu le degré de concurrence actuel, elle serait la bienvenue non ?

— Toujours les mêmes raisons. La première est la confiance, la seconde est son corollaire, la transparence. Je m'explique. Par principe, ceux qui détiennent le pouvoir tiennent à le conserver. Je ne vous apprends rien. Le pouvoir est quelque chose de fragile, on le sait depuis la légende de Damoclès. Thésauriser l'information est la meilleure manière de le conserver. Si vous n'avez pas l'information que moi je détiens, comment pourriez-vous juger la décision que j'ai prise ?

— Difficilement, on va dire, admet Damien.

— Comme vous dites ! Considérons maintenant la situation où vous devez prendre une décision, et moi, je détiens l'information clé et je n'ai guère envie de vous la donner, dit-il en se désignant de l'index.

— Je ne peux pas prendre la décision, si je n'ai pas l'information, conteste Damien avec bon sens.

— Encore faut-il que vous sachiez que cette information vous fait défaut. Si vous ne le savez pas, si vous vous sentez suffisamment informé, à moins d'un coup de bol, la décision que vous prendrez aura toutes les (mal)chances d'être catastrophique².

Damien approuve de la tête.

— En distribuant l'information au compte-gouttes, le pouvoir est bien assis. Quant à la confiance, ce sera avec des trémolos dans la voix qu'on la glissera en bonne place dans les discours démagos à outrance et les professions de foi tout aussi artificielles.

— Une question, François.

1 Lire à ce sujet Henry Mintzberg, *Rééquilibrer la société*, Maxima, 2017

2 Les manipulateurs avertis connaissent bien cet enchaînement. Ils influencent les décisions prises par leurs subalternes ou supérieurs, peu importe, en ne délivrant que partiellement les informations afin d'orienter ladite décision selon leurs propres intérêts.

— Dites-moi, Damien.

— Je ne cerne pas le lien entre la notion de confiance et celle de transparence. Si vous pouviez être un peu plus explicite.

— C'est très simple. C'est un peu ce que l'on vient d'évoquer. La confiance n'existe pas sans la transparence de l'information. Si je vous affirme que je vous fais confiance, et qu'en parallèle je ne vous donne pas toute l'information pour exécuter votre tâche, c'est une tromperie qui peut devenir un véritable abus de confiance. C'est un peu ce que l'on retrouve en fixant des objectifs à une équipe sans expliquer comment ni pourquoi ils ont été choisis, et sans leur demander leur avis sur la pertinence de la sélection. C'est cela le piège de la délégation. Vous avez les responsabilités, mais pas les informations pour les assumer.

— Bon !

Damien se redresse dans son fauteuil.

— Si l'on récapitule, votre idéal de management c'est la démocratie totale, dit-il d'une voix ferme. Cela dit, pourquoi pas ? complète-t-il comme pour lui-même. Et vous pensez qu'avec une SCOP vous parviendrez à une coopération exemplaire ? interroge-t-il avec toujours un léger doute dans la voix.

— Procédons par étapes si vous le permettez. Déjà, prendre les décisions stratégiques par vote où tous les salariés associés disposent d'une voix, comme le définissent les statuts de la SCOP, c'est un pas primordial, vous ne le nierez pas. Ensuite élire et révoquer le cas échéant l'équipe dirigeante est un deuxième pas fondamental, si l'on place l'intérêt des créateurs de valeurs avant celui des actionnaires, pour le dire vite. Le troisième pas reste à franchir et ce n'est pas le plus simple.

— Quel est-il ? Vous faites durer le suspense, questionne Damien en riant.

— Encore faut-il passer du « je » au « nous », dit-il en accentuant les deux pronoms. On poursuit ? Il me reste un peu de temps et vous ?

— Je resterai un peu plus tard ce soir, si je n'ai pas terminé.

— Très bien ! Alors, continuons.



La course aux objectifs que l'on n'a pas choisis

Être contraint de s'échiner pour atteindre des objectifs que l'on n'a pas choisis est un vieux principe managérial. Johann Chapoutot, auteur du livre « Libre d'obéir »¹ brosse le portrait de Reinhard Höhn, membre du parti nazi et théoricien de l'administration du III^e Reich. Pour gérer les vastes territoires occupés, il avait instauré un principe de délégation de pouvoir et de responsabilisation des cadres. Ceux-ci disposaient d'une relative autonomie pour trouver et mettre en œuvre les moyens afin d'atteindre les objectifs fixés. Il a ensuite développé et enseigné ce principe au sein de l'école de management allemande fondée au lendemain de la guerre.

Stratégie participative

Depuis l'essor de l'Internet en entreprise et sans même parler des réseaux sociaux, la technologie est tout à fait disponible pour mettre en œuvre de réels moyens de concertation et de réflexion étendus, peu importe la taille et la distribution géographique de l'entreprise. Encore faut-il jouer le jeu à fond et ne pas consulter pour dire que l'on a consulté et persister avec la ligne choisie en petit comité. L'artifice ne fonctionne qu'une seule fois.

Vineet Nayar CEO de HCL Technologie, décrit dans son livre « Les employés d'abord, les clients ensuite »², l'utilisation de l'intranet pour partager, débattre et faire remonter l'information et les suggestions. L'entreprise est pourtant distribuée sur plusieurs continents et regroupe plusieurs milliers d'employés (trente mille employés répartis dans cinquante pays à la date de publication de l'ouvrage). Technologiquement, c'est donc possible et la taille de l'entreprise n'est pas un handicap majeur.

À l'instar de Damien, on ne peut être que surpris de constater que la démarche ne soit pas plus répandue, notamment lorsque l'on sait que les PME emploient la moitié des salariés en France.

1 « Libre d'obéir, le management du nazisme à aujourd'hui » Gallimard, HRF essais 2020. Voir la bibliographie en fin d'ouvrage.

2 Éditions Diatino, 2011

5^e Jalon

Une équipe, c'est un ensemble de « moi-je » en droit et en devoir de s'exprimer



Être en groupe, ce n'est pas parler d'une seule voix. Le groupe est efficace si et seulement si chacun peut exprimer son point de vue et affirmer sa personnalité. Toute la richesse est là. La cohésion ce n'est pas suivre aveuglément l'avis général sans contester. La cohésion, c'est partager les mêmes objectifs que les autres membres ainsi que les valeurs fondamentales dont les moindres sont le respect de l'avis de l'autre et le désir de construire et de progresser ensemble.

— Une deuxième tournée de café, ça vous tente, Damien ?

— J'en ai bien besoin, dit-il en lui tendant sa tasse vide.

François s'était déjà levé de son fauteuil pour le préparer. Il utilise une cafetière italienne tout ce qu'il y a de plus classique qu'il pose sur une petite plaque à induction.

Damien profite de ce bref intermède pour consulter son mobile. Aucune nouvelle de sa boîte. Silence radio total. Juliette a dû prolonger son séjour aux States. Quant à PHI, aucune idée de ce qu'il peut tramer avec le client. « *Je passerai un coup de fil à Ségolène dans la matinée pour en savoir un peu plus, se dit-il* ». François tend une tasse à Damien et reprend son discours exactement au point où il l'avait arrêté :

— Ce que j'entends par « Nous », le pronom personnel pluriel, ce n'est pas agir comme un seul homme. Ce n'est pas être d'accord sur tout et marcher au pas comme une armée de petits soldats. Nous sommes tous différents et c'est sur cette base que l'on doit construire

le « Nous ».

— J'ai du mal à vous suivre. Lorsqu'au cours d'une précédente discussion, j'avais évoqué le Team Building, vous m'aviez sèchement répliqué qu'il ne s'agissait là que d'un gadget du management. Pourtant ce sont des techniques efficaces pour parvenir à la cohésion de l'équipe. Maintenant, vous me dites que nous sommes tous différents. Ça signifie que vous êtes pour l'individualisme et le mérite individuel ?

— Non du tout, du tout. Je me suis mal fait comprendre. Le management est aux prises avec deux concepts opposés. Historiquement, il fallait détruire la solidarité naturelle des êtres humains pour mieux maîtriser les mouvements ouvriers. Friedrich Hayek, l'un des maîtres à penser du libéralisme économique, affirmait que la solidarité était un instinct hérité de la société tribale dont il fallait se débarrasser¹. Avec la division du travail et tous les modes de fonctionnement qu'elle a pu inspirer, c'était relativement aisé de jouer la carte de l'individualisme. Aujourd'hui, la complexité croissante, le changement rapide, les besoins d'innovation et donc de nouveautés, ne peuvent se passer d'équipes dont les membres coopèrent et s'organisent selon un ajustement mutuel comme le définit Mintzberg². Le plus curieux, c'est que l'on persiste à évaluer la performance individuelle. Le management n'est pas à un paradoxe près.

— Présenté ainsi, c'est effectivement paradoxal, confirme Damien.

— En évoquant l'individualisme tout en parlant du « nous », je me réfère au concept « *d'insociable sociabilité* » formalisé par Emmanuel Kant. Pour le faire bref, ce concept désigne l'opposition qui anime les humains entre le désir de faire partie d'un groupe social et le besoin de vivre son indépendance. C'est cet antagonisme, inconciliable en apparence, qui donnerait la force à chacun d'exprimer ce qu'il est au sein du groupe. Sans reprendre à la lettre le concept qui est bien plus complexe que ce modeste résumé que je viens de vous faire, c'est bien dans cet esprit qu'il faut comprendre l'idée d'individualisme social que je souhaite mettre en œuvre.

Damien souffle bruyamment :

— Ouh là ! Je ne suis pas sûr d'avoir tout compris. Il faut me donner un exemple.

— Très facile. Voyez l'équipe informatique avec qui vous travaillez

1 Cité par Alain Supiot, la gouvernance par les nombres. Fayard 2015

2 Structure et dynamique des organisations Editions d'Organisation 1998

hier. Vous les connaissez bien maintenant.

— Oui, enfin! Je n’irai pas jusque-là. On a discuté, c’est vrai.

— Vous vous souvenez de Marie.

Damien fouille dans ses fiches.

— Oui, je vois.

— Marie, elle est super quand il y a une urgence et qu’il faut vite trouver une solution opérationnelle sans délai. C’est la femme des prises de décisions rapides. Elle ne se prend pas la tête avec des tonnes de contradictions, elle ne cherche pas à louvoyer. Non, elle décide, elle agit. C’est important n’est-ce pas ?

Damien ne répond pas. Il essaie de trouver un caractère équivalent dans son entourage, mais sans succès. Il a longtemps été persuadé qu’il fallait toujours prendre le temps d’analyser les données avant de se lancer. Avec l’expérience, il a bien conscience maintenant qu’il existe des cas d’urgence où il faut trancher, même avec une connaissance partielle de la situation, un peu à la manière d’un médecin urgentiste qui n’a guère le temps de lancer des séries d’examen quand il s’agit de sauver la vie d’un patient. Il agit. François a raison, c’est parfois important.

François reprend :

— Vous avez aussi discuté avec Fatoumata.

Damien confirme :

— Oui, on a bien échangé tous les deux.

— Je ne suis pas surpris, c’est une femme de dialogue. C’est la reine du recadrage en douceur, mais avec fermeté, des clients trop exigeants. Vous vous doutez bien que l’on ne va pas envoyer Régis pour faire le point avec un client difficile non ? ajoute-t-il avec sourire.

Damien éclate de rire :

— Oh non ! Surtout pas.

— En revanche, quand il y a une grosse difficulté informatique, c’est lui l’homme de la situation, je vous le garantis. Julien, dans une moindre mesure, se débrouille assez bien lui aussi. Qui d’autre encore ? Valentin est excellent pour s’assurer que les règles sont bien suivies. Avec lui, aucun risque que nos produits ne passent pas les contrôles qualité. On pourrait étendre ce catalogue des compétences cachées à tous les membres de l’entreprise.

Damien hoche la tête en signe d’acquiescement.

— Vous savez Damien, chacun d’entre nous dispose de qualités bien particulières qui leur permettent d’être plus à l’aise pour affronter

certaines difficultés. Selon les situations rencontrées, ce sont ces personnes-là que l'on doit écouter, laisser agir et suivre si besoin est. Vous comprenez bien qu'aucun manager, aussi brillant soit-il, ne peut cumuler toutes les qualités que je viens de citer. Pourquoi serait-il le seul à décider alors que dans les différentes situations que l'on vient d'évoquer, il est de toute évidence moins compétent qu'un autre membre de l'équipe ? Ça tombe sous le sens, n'est-ce pas ?

— Oui, dans l'absolu, on peut le dire ainsi, approuve Damien.

— Ce devrait être aussi cela le rôle social de l'entreprise, permettre, voire aider tout un chacun à affirmer ses propres compétences naturelles, dans une logique d'insociable sociabilité telle que je l'interprète ou, plus simplement, de complémentarité en lieu et place de la rivalité. Nous sommes des individualités à part entière, nous sommes tous des « moi-je ». Cependant nous partageons des valeurs communes, certains esprits chagrins parleront d'intérêts communs, mais ce n'est pas grave, cela fonctionne aussi. Et l'on vise un objectif commun, le plaisir de participer à la réussite de notre entreprise. Parce qu'« en être », « en faire partie », pouvoir dire « j'en suis », savoir que l'on a apporté sa pierre au succès collectif est un plaisir, ne nous le cachons pas. Une fois que l'on a bien intégré cela, on peut dire « nous »¹.

Tout en parlant, François esquisse sur son bloc le graphique suivant :

1 Pour Régis Debray, être ensemble, c'est former un « nous » collectif à partir d'un tas de « je ». Ensuite il faut « agir ensemble » pour être fier, non pas de ce que l'on est individuellement, mais de ce que l'on fait ensemble. Vous l'aurez compris, c'est l'objectif de François. Source : Le moment Fraternité, Régis Debray, Gallimard, 2009

« Nous » est un ensemble de « Je »

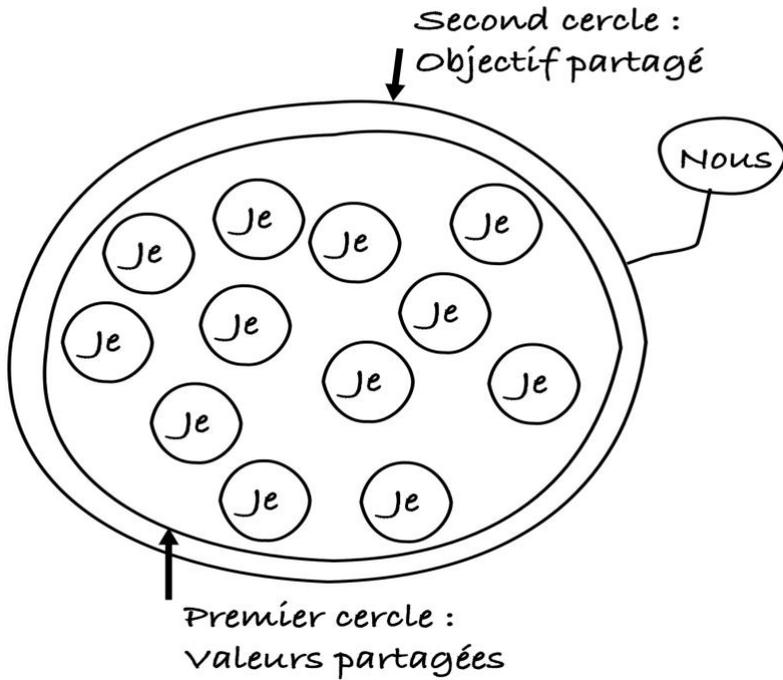


Figure 18 : « Nous » est un ensemble de « Je »

Damien le laisse terminer son croquis. Il a préparé une contradiction de poids et il préfère ne pas rater son effet. Damien apprécie les moments où il peut glisser un petit bémol en manière d'expression de son scepticisme afin de modérer les tirades de François qu'il juge encore un peu trop enthousiastes :

— C'est intéressant, je ne le nie pas. Toutefois, il me semble difficile d'aller contre la nature. Ajoute-t-il avec un petit sourire et en plissant légèrement les yeux, laissant entendre ainsi qu'il est prêt à formuler une contradiction incontestable :

— Tout bien réfléchi, je me demande si la vraie raison de la difficulté d'instaurer un principe égalitaire n'est pas plutôt dans notre condition d'être humain, suggère-t-il doctement. Savez-vous que l'on partage avec nos proches cousins, les grands singes, 99% de notre ADN ?

— Oui, je n'ai pas le chiffre exact, je ne suis pas sûr que ce soit autant, mais peu importe, sur le plan de l'ADN, nous sommes proches, c'est juste.

François lance un regard interrogateur :

— Où voulez-vous en venir avec cette référence anthropologique ?

— Très simple, répond Damien sûr de lui. Chez les grands singes, il y a des dominants et des soumis. On peut imaginer que nos lointains ancêtres vivaient dans un système social équivalent. La relation de domination est inscrite dans nos gènes.

— Peut-être, c'est possible, je ne sais pas. En revanche ce que je sais, c'est que l'on peut aussi être plus intelligent que les grands singes ou nos lointains ancêtres comme vous dites et agir pour éviter que cette situation de domination et soumission ne s'installe. Les Iroquois y sont bien parvenus et ce ne sont pas les seuls tant s'en faut. Entre nous, pratiquer l'égalitarisme, c'est aussi le meilleur moyen de profiter de l'intelligence collective¹.

Une fois de plus, Damien est en panne d'argument. François poursuit :

— Que l'on s'entende bien, Damien. Je ne dis pas que le management intermédiaire doit être éliminé. C'est une erreur de penser cela. Il joue un rôle important pour gérer les inévitables conflits. Il est indispensable qu'un acteur de l'équipe soit moins impliqué dans la réalisation proprement dite du travail en cours pour s'assurer de la bonne synchronisation des tâches, de la coordination des rôles, autrement dit de la pertinence de l'ajustement mutuel. Comme il n'a pas toujours le nez dans le guidon, il voit au-delà du projet en cours et peut anticiper et protéger, d'une manière ou d'une autre, l'équipe des agressions extérieures. Tout cela est possible seulement s'il est pleinement compétent pour remplir ce rôle difficile et si on ne l'écrase pas sous des objectifs impossibles, des reportings chronophages et des réunions d'avancement à ne plus en finir. On n'en reste pas moins dans un principe égalitaire. Il ne s'agit absolument pas d'une relation de domination et de soumission. Chaque membre de l'équipe est expert dans un domaine donné. Lui, le manager, l'est pour faire tourner correctement la « machine » équipe.

François utilise les deux mains pour matérialiser les guillemets.

— Il y a peu, Marie remplissait ce rôle dans l'équipe que vous avez

¹ Des études plus récentes contestent cette idée de relations exclusivement fondées sur la domination et la soumission chez les grands singes. Les primatologues observent plutôt des stratégies d'alliances et de coopération dans un but pacifique. (chez les babouins notamment). Source : Vinciane Despret, Sciences Humaines 07/2013.

vue. Depuis que l'équipe s'est étoffée, elle a préféré laisser sa place à Denis. C'est un bon négociateur.

— Je dois le rencontrer demain.

Damien marque une pause et ajoute :

— On peut aussi être chef parce que l'on est plus compétent dans un domaine précis.

— Très juste Damien ! L'autorité de compétences est la seule acceptable à mon sens. C'est d'ailleurs ce que je laissais entendre en listant les compétences des quelques personnes que vous avez rencontrées hier. Pour une situation précise, on écoute celle ou celui qui est compétent puisqu'il en sait plus que nous. On suit ses directives puisque la confiance que nous mettons dans son expertise nous assure que nous nous dirigeons dans le bon sens. Michel Serre l'a souvent répété au cours de ces conférences¹. Il appelait justement à une réforme de ces principes de hiérarchie et de pouvoir arbitraire.

— Je comprends votre raisonnement. Je ne dis pas que j'adhère, mais je comprends mieux. Pour moi, le besoin d'assurer la stabilité de l'équipe est fondamental et toutes ces élucubrations comme se débarrasser des chefs et fonctionner comme ça, on ne sait comment, je n'y crois pas.

Damien réfléchit un bref instant :

— Pourtant il existe bien des entreprises qui ont responsabilisé les équipes et supprimé les managers sans pour autant réformer les principes du management et de la propriété. Elles ne sont pas très nombreuses, je vous l'accorde, mais d'après vous comment font-elles ?

— Grâce à la bureaucratie, mon cher Damien ! La bureaucratie, c'est-à-dire la paperasse à remplir, qu'elle soit dématérialisée ou pas, s'acquitte fort bien de ce rôle. Avec l'avalanche de règles, de procédures à suivre à la lettre et de fastidieux rapports à transmettre, la coordination des tâches est assurée. Le processus de décision en pâtit, mais peu importe tant que l'ordre est garanti. Complété du contrôle intrusif qui peut être exercé par un supérieur loin du terrain, un algorithme, on y vient, ou par les collègues qui courent après la prime promise, on se passe effectivement de manager de terrain. En tout cas tant qu'il n'y a pas de grain de sable dans le processus. Et il y en aura,

¹ Michel Serres : "La seule autorité possible est fondée sur la compétence" Le Point du 21 septembre 2012. L'auteur conclut ainsi l'article : « L'autorité doit être une forme de fraternité qui vise à tous nous augmenter. Si ce n'est pas ça la démocratie, je ne connais plus le sens des mots ! »

soyez-en certain. Ce n'est pas trop cela que l'on vise, vous l'avez compris.



Pour dominer, favorisez le « je » pour rendre impossible le « nous »

Dans le roman « Les Raisins de la colère » publié en 1939, John Steinbeck consacre tout un chapitre à cette question primordiale du passage du « Je » au « Nous ». C'est le « Nous » qui fait peur aux riches propriétaires qui exploitent tant et plus la matière humaine, écrit-il. Tant que le « Je » règne, on se méfie de son voisin. Cependant, dès que l'on prend conscience que bien plus de choses nous rapprochent qu'elles ne nous éloignent, on se sent prêt à échanger le « Je » contre un « Nous ». On partage alors les biens que l'on possède et l'on est prêt à agir !

En conclusion de ce chapitre, Steinbeck recommande ironiquement aux puissants de tout faire pour empêcher le « Je » de devenir un « Nous », s'ils envisagent de conserver leur statut d'éternels privilégiés.

Henry Ford en son temps l'avait bien compris, tout comme récemment Jeff Bezos. Tous deux ont mis en œuvre tous les obstacles possibles et imaginables pour contrecarrer la création de légitimes syndicats.

Dans le même genre d'idée, la culture de la performance individuelle et son corollaire, l'esprit de compétition qui sévissent depuis bien des années dans les entreprises vont tout à fait dans le sens du développement du « Je » aux dépens du « Nous ». Tant que l'on cherche à dépasser le voisin du bureau d'à côté, on ne s'unit pas pour remettre en question les fondements inégalitaires de l'entreprise classique...

Et le jour où l'on prend conscience de la force du « Nous »... on monte une coopérative !

De l'autorité de compétence chez les peuples « autochtones »

Dans ses mémoires publiées aux éditions « La découverte », le célèbre Apache, Geronimo, précise qu'il n'était que chef de guerre. Il n'était pas chef de tribu. Il lui est déjà arrivé de rater une embuscade. Une fois rentré au village, on s'est moqué de lui ouvertement. Ils étaient dans leur droit, précise-t-il. S'ils ne l'avaient pas choisi à nouveau comme chef de guerre, il aurait trouvé cela parfaitement logique. Cela aurait signifié qu'un autre guerrier était meilleur stratège que lui.

Jean Malaurie, créateur de la collection « Terre Humaine », a vécu une année parmi les Inuits du Groenland. Une expérience qu'il a relatée dans l'ouvrage « Les derniers rois de Thulé ». Il rapporte que le chef du moment était celui qui avait la compétence pour chasser tel ou tel gibier. Une fois rentré au village, il redevenait un homme comme les autres et le produit de la chasse était partagé. (références en fin d'ouvrage).

6^e Jalon

L'entraide a de tout temps été le principal moteur des entreprises



Curieusement, encore aujourd'hui bien des dirigeants, conseils et prescripteurs, ainsi que tous les adeptes du management directif, sont persuadés que tout doit être prédéfini, planifié et standardisé pour que les entreprises fonctionnent correctement. Ils n'ont malheureusement aucune idée de l'importance du système D et de l'entraide dans le processus de création de valeur.

François hoche la tête d'une manière quasi imperceptible. Il poursuit son explication :

— Pour faire écho avec votre référence ethnologique sur les grands singes et nos lointains ancêtres, il ne faut pas oublier l'entraide sans laquelle aucune société n'aurait pu survivre. L'altruisme n'est pas une fiction. Au contraire de ce que pensait Hayek, il s'agit de ne pas l'anéantir à force de compétition et de favoritisme individuel. Sinon, nos entreprises rencontreront de sérieux problèmes. Vous êtes assez expérimenté pour savoir qu'elles ne fonctionnent pas en suivant à la lettre les procédures. Aussi précises soient-elles, tout n'est pas prévisible. Les aléas sont le quotidien des travailleurs. Ils sont tenus à tout instant de prendre des décisions de type ad hoc.

— C'est vrai, je l'ai constaté. Confirme Damien. Et votre solution ? L'entraide, c'est ça ?

— C'est la collaboration des uns avec les autres qui permet de

résoudre les difficultés du quotidien. Explique François. Ils n'attendent pas d'ordre pour cela. Ils s'entraident naturellement. On parle beaucoup des soft skills actuellement. C'est bien la preuve que l'on commence à mieux prendre conscience de l'existence d'un écart entre le travail prescrit et le travail réel¹.

Damien fronce les yeux et hoche doucement la tête. Il se souvient d'un cours de management à propos des soft skills qui l'avait particulièrement intéressé. Il attend la suite.

— Une entreprise, quelle qu'elle soit, fonctionne en réalité grâce à ces acteurs aux compétences qui vont bien au-delà de leur fiche de fonction, explique François. Je pourrais vous parler de tous ceux qui prennent sur eux d'intégrer et de former les derniers arrivés, ou encore les individus naturellement généreux qui sont toujours prêts à donner un coup de main. Ce sont eux qui font marcher une boîte, croyez-moi Damien² !

Damien, qui a passé sa vie dans un contexte de compétition, consent d'admettre l'importance de la coopération, mais avec de sérieuses limites :

— Pas toujours, on se tire aussi dans les pattes dans les boîtes, dit-il d'un ton convaincu.

On ne peut douter qu'il ait déjà dû subir quelques crasses de collègues pour qui le jeu de la réussite ne connaît aucune règle. François approuve et esquisse une vague grimace qui exprime bien la nécessité de faire avec les aspects les moins recommandables de la nature humaine, si l'on souhaite construire quelque chose de durablement

1 Christophe Dejours, professeur de psychologie du travail, a bien étudié cette question de la différence fondamentale entre le travail prescrit par les procédures et la réalité du terrain où les exécutants ne peuvent compter que sur eux-mêmes et sur l'entraide entre collègues pour faire face aux imprévisibles. Lire « L'évaluation du travail à l'épreuve du réel, Quae 2016 ». Ses travaux portant sur la souffrance au travail sont aussi une référence. Lire aussi à ce sujet l'ouvrage de Yves Clot : Le prix du travail bien fait. Voir la bibliographie.

2 Certaines entreprises proposent un processus de « onboarding » pour accueillir les nouveaux sans se limiter au traditionnel « livret d'accueil ». Ce qu'évoque François va peut-être un peu plus loin que l'intégration des codes culturels. Il met l'accent sur l'entraide de tous les instants pour éviter que les derniers arrivés ne tombent dans les pièges du débutant. Ceux qui consacrent une partie de leur temps pour aider un débutant sont aussi rares que précieux pour une entreprise. On ne les confondra pas avec les porteurs de cancons, chaleureux en apparence tant ils sont heureux de trouver un nouvel auditoire qui ne les connaît pas encore.

solide :

— Il y aura inévitablement des groupes chez qui l'entraide sera naturelle et d'autres qui cultiveront l'individualisme le plus outrancier. Dans tous groupes sociaux, on trouve des individus qui donnent spontanément et d'autres qui oublient de renvoyer l'ascenseur. Les pires, ce sont ceux qui trouvent naturel de recevoir. Mis sur un piédestal depuis leur plus jeune enfance, ils jugent comme une prérogative de recevoir de l'aide sans jamais rendre service à leur tour quand ils en ont la possibilité. À ceux-là, il faut vite leur faire comprendre que s'ils ne jouent pas le jeu, ils s'isoleront. Ils seront contraints de quitter le groupe s'ils persistent dans leur comportement déviant au sens du coopératif. Personne n'est durablement irremplaçable et l'on se passera d'eux.

— Des règles de conduite sont effectivement nécessaires, complète Damien

— Tout à fait, confirme François. D'expérience, on sait qu'avec le temps les groupes coopérants apprennent à résister aux profiteurs. Le problème est qu'ils ont tendance à se refermer sur eux-mêmes. Contre cela, on mettra les moyens au fur et à mesure. On cherche surtout une solidarité avec des finalités communes qui conviennent à tous. Il n'y aura rien à gagner en solo, comme chez les Iroquois.

François recherche dans son bloc le croquis du groupe dessiné il y a peu. Il y ajoute un marteau-piqueur légendé d'un impératif.

« Nous » est un ensemble de « Je »
Ouvrir le groupe !

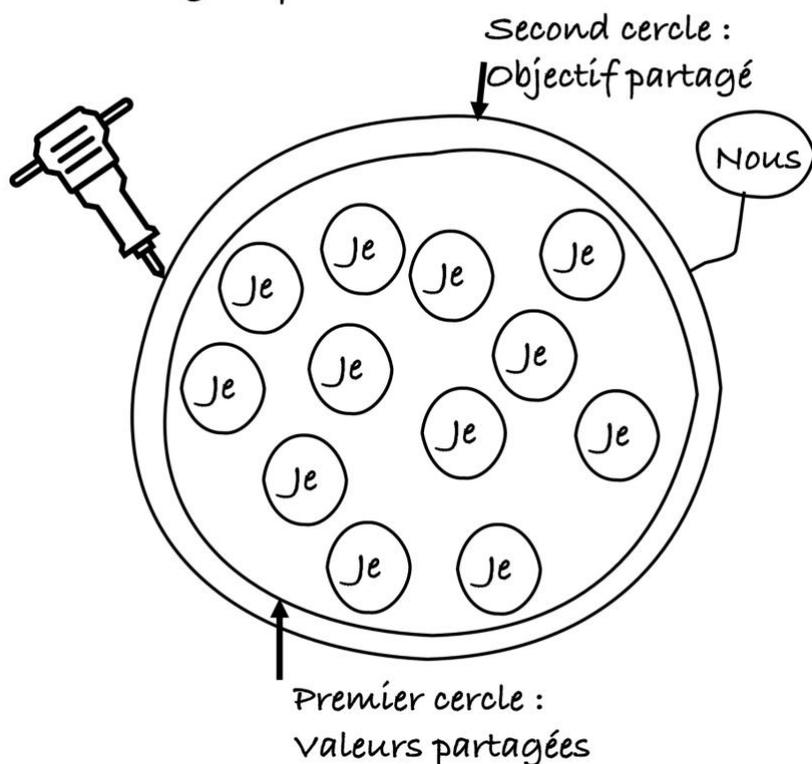


Figure 19 : Ouvrir le groupe

Avec le « nous », j'emprunte votre formulation, dit-il avec un sourire complice.

— Faites donc Damien elle ne m'appartient pas.

— Je continue, avec le « nous », nous sommes un peu aux portes des théories de l'auto-organisation, pour anticiper votre projet.

— Tout à fait, bien vu Damien.

Damien aimerait bien escamoter le sourire de plaisir qu'il affiche malgré lui. Il est comme tout un chacun. Il aime les compliments.

— Juste une remarque, l'auto-organisation ce n'est pas de la théorie, c'est une pratique vieille comme le monde.

— Mais encore ? questionne Damien.

— Je vous ai parlé des Iroquois qui réglèrent leurs problèmes par la confrontation d'idées en toute liberté. Maintenant, laissez-moi vous citer trois exemples plus proches de nous :

— Premier exemple : Durant bien des siècles, les Anglais partageaient en auto-organisation les pâturages. Ils n'appartenaient à aucune personne et donc à tout le monde à la fois, et chaque paysan en profitait. C'était les communs. Certains historiens marquent le début du capitalisme le jour où les propriétaires en ont pris possession et ont posé des clôtures¹.

— Deuxième exemple : En Espagne, dans la région de Valence, l'eau du fleuve Turia est utilisée pour irriguer les cultures maraîchères. Le partage de l'usage de l'eau est autogéré depuis l'ère médiévale. Nul besoin d'une autorité. En cas de conflits insolubles de gré à gré, un tribunal de juges élus siège une fois par semaine pour les résoudre définitivement.

— Et enfin pour finir, dans la baie de Saint-Brieuc, la pêche à la coquille Saint-Jacques est aussi autogérée par les pêcheurs eux-mêmes pour assurer une ressource durable. L'auto-organisation tout comme l'autogestion sont vieilles comme l'humanité, vous dis-je, on n'invente rien. On arrête là ?

1 Enclosure Acts



L'entraide, l'autre loi de la jungle

Dans le livre, « L'entraide, l'autre loi de la jungle »¹, les deux auteurs, Pablo Servigne et Gautier Chapelle, proposent les trois ingrédients susceptibles de provoquer l'avènement de ce moment qu'ils qualifient de magique : « Quand le groupe fait corps ».

1. Le sentiment de sécurité : Se sentir bien intégré au sein du groupe c'est partager les mêmes objectifs, les mêmes valeurs et des ambitions convergentes. La liberté de s'exprimer est primordiale, c'est la pierre fondamentale. D'autre part, le groupe ne doit pas être trop perméable, on ne doit pas entrer pas ou en sortir sans quelques formalités. En revanche, il se doit d'assurer l'intégration des nouveaux et de faciliter l'adhésion à l'identité du groupe.

2. Le sentiment d'égalité : Bien évidemment, au sein du groupe, le sentiment d'égalité doit régner. Pour cela, on supprime la hiérarchie et son principe d'autorité de fait pour privilégier l'autorité de compétence. Tout un chacun a droit à la parole et les décisions sont prises en groupe. L'égalité sous-entend le partage équitable des biens.

3. Le sentiment de confiance : La confiance ne se décrète pas, elle se construit dans la durée par des actes. La confiance se doit d'être réciproque. Elle est indissociable de la transparence. L'information doit être partagée. Il n'y a guère de place pour l'égalité pouvoir=information.

Toutefois, au contraire de ce qu'affirment les deux auteurs de l'ouvrage, la confiance implique de pouvoir exercer son esprit critique en toute sécurité. Sinon aucun consensus actif n'est possible. La confiance est fragile. À la première tentative de duperie, elle disparaît pour être remplacée par son antonyme, la défiance.

¹ Publié aux Éditions Les liens qui libèrent en 2019

INTERLUDE

Un moment de déprime...

Il est dix heures du matin. Damien est seul dans son bureau. Il se saisit de son mobile, l'observe un bref instant avant de le reposer bien en évidence sur sa table de travail. Toujours pas de nouvelles de Juliette, sa manager. Elle s'était pourtant proposé de venir rapidement lui donner un coup de main. Ça ne serait pas du luxe ! Il a impérativement besoin de sa présence à ses côtés, ne serait-ce que pour éclaircir une bonne fois pour toutes le rôle iconoclaste joué par François. Mais voilà ! Pas d'appel, pas de SMS, rien. L'autre matin, il y avait un message dans sa messagerie pro sécurisée. Fausse joie ! Ce n'était qu'un collègue qu'il ne connaissait pas, qui remerciait tout le monde pour leur participation à un pot de fin de projet auquel il n'avait pas été convié. Passons.

Il ne faudrait pas que Juliette tarde trop à venir constater de visu la difficulté, pour ne pas dire l'impossibilité d'exécuter cette mission en l'état. Elle a besoin d'être redéfinie, réorientée. Et ça, c'est une décision que lui, Damien, n'a pas le pouvoir de prendre. Le risque est clair. Si aucun cadre dirigeant de Lean System ne vient se pencher sur la situation actuelle, il portera seul la totale culpabilité de l'échec annoncé ! Pour le moment, Juliette prolonge son séjour aux États-Unis sans que Damien ne sache ce qu'elle peut bien y faire. D'ailleurs, elle ne prend plus ses appels.

Il n'ose plus non plus appeler Ségolène, la secrétaire de Lean System, pour en savoir un peu plus. Elle lui a gentiment, mais fermement fait comprendre qu'il était en « total remote » comme ses autres collègues consultants qui EUX, se débrouillaient bien tout seuls. Attention de ne pas se construire une renommée d'éternel chouineur !

Quant à PHI, le dirigeant de Lean System, il n'attend rien de lui. Lors de son troisième et dernier entretien d'embauche, Irvine lui avait laissé son téléphone personnel tout en insistant lourdement pour qu'il

l'appelle s'il avait le moindre doute. Damien s'était senti obligé de lui laisser un message sur son répondeur pour poser une question qu'il jugeait pertinente, intelligente et constructive. PHI ne l'avait pas rappelé.

Bon ! dit-il en se redressant sur son siège où il s'était machinalement affalé. La seule solution c'est de bouger, d'avancer. Allez ! s'exclame-t-il à haute voix pour se motiver. Qu'est-ce que j'ai prévu aujourd'hui ?

François passe dans le couloir.

— Ah! vous êtes seul? J'ai cru entendre parler... Un petit café Damien, ça vous tente ?

— Ce n'est pas de refus ! J'ai tout mon temps, ajoute-t-il sur un ton résigné.

— Ah bon ? répond François surpris. Alors, profitons-en !



Bon à savoir

Si vous n'étiez pas cyclothymique à l'origine, la conduite d'un tel projet en solo aura tôt fait de vous confronter à cette pathologie. Le trouble de l'humeur qui vous promène entre les sommets de l'excitation euphorique et les abîmes de la déprime ne durera pas heureusement. Une fois le projet achevé, vous retrouverez votre sérénité légendaire... Souhaitons-le en tout cas.

7^e Jalon

Il importe que chacun puisse assumer sans risque aucun sa responsabilité sociale et environnementale



Les grandes déclarations à propos de la protection de l'environnement et de la préservation du bien-être de la personne humaine sont de moins en moins convaincantes. Pour que ces résolutions soient suivies d'effet, encore faut-il qu'elles soient placées sur le même plan que la raison économique.

— Il y a aussi la question de l'environnement qu'il faudra bien finir par prendre en considération.

Pour une fois, Damien prend l'initiative de l'échange devenu quasi quotidien.

Pourquoi choisit-il un sujet aussi éloigné de son projet d'organisation ? Après son coup de déprime passager, serait-il en phase de réflexion pour changer d'orientation professionnelle ? Plus prosaïquement, on peut supposer qu'il a tout simplement pris goût à ces échanges impromptus. Ils sont pour lui de véritables moments de détente, loin des graphiques, des données, des rapports à préparer... et de ce projet impossible ! Quant au choix du sujet, qui ne se préoccupe pas aujourd'hui du dérèglement climatique et de la destruction de l'environnement ?

— Exactement Damien ! On parle tant et plus du développement durable et de la transition écologique. Seulement, dans les faits, il ne se passe pas grand-chose. Aujourd'hui, plus personne n'est dupe avec les actions de greenwashing lancées à grand renfort de publicité. La

plaisanterie a assez duré. Quant à la RSE, la responsabilité sociale des entreprises, c'est l'arlésienne, on en parle depuis des années sans rien voir de bien marquant.

— Oui bien sûr, on ne marche plus, approuve Damien en parfait accord avec ce constat évident pour tout le monde. Mais comment faire ? Ce n'est pas à notre niveau que nous allons sauver la biodiversité.

— Pourquoi pas ?

Damien, surpris d'une telle contradiction, réplique d'un rire un peu narquois :

— Je ne vais pas défendre tout seul la forêt amazonienne !

— Non bien sûr, opine François toujours stoïque. Seulement, il n'y a pas que le *global*, il y a aussi le *local* où l'on peut apporter notre pierre à l'édifice si je puis dire, poursuit-il en accentuant les mots « *global* » et « *local* ». À l'échelle de l'entreprise, au niveau de nos métiers, il y a bien moyen de faire quelque chose de concret non ?

Damien ne voit pas trop que répondre. Il fréquente suffisamment les directions d'entreprise pour connaître la prééminence accordée aux objectifs économiques à court terme. Il n'a pas encore une seule fois assisté à une rencontre où la question de l'environnement, quoiqu'évoquée, ne soit pas reléguée dans la liste des sujets remis à plus tard, véritable cimetière des bonnes résolutions. Il se doute bien de l'importance de rebattre l'ordre des priorités, mais comment pourrait-il s'y prendre pour influencer les directions, lui, consultant en organisation ? François, constatant que Damien reste coi, reprend la parole :

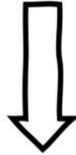
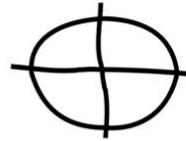
— Je vous explique. En fait, la seule et unique manière d'apporter notre contribution à un grand mouvement de transition écologique passe nécessairement par une réforme profonde du management. Tous autant que nous sommes, nous avons parfaitement conscience de l'importance de prendre en considération les impacts environnementaux et sociaux au sens large. À partir du moment où l'on favorise les approches réellement coopératives et égalitaires, moduler les résultats économiques en tenant compte des enjeux écologiques sera une démarche naturelle.

Pour une fois François délaisse son carnet de croquis posé sur la table basse et se dirige vers le paperboard de son bureau. Il cherche une page vierge et trace en grande taille le croquis suivant :

Quels sont les objectifs fixés?

Cas 1: Un objectif exclusif :

1. Performance Économique



Actions de communication pour
Les deux autres domaines :
greenwashing et social washing

Cas 2: Trois objectifs équilibrés :

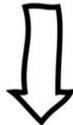
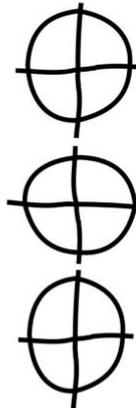
1. Performance économique

ET

2. Environnement

ET

3. Bien-être humain



Actions d'amélioration
significatives pour
les trois domaines

Figure 20 : Sans objectif, il n'y a pas d'actions constructives

François sourit d'un air entendu :

— C’est toujours le même thème qui revient, Damien, celui de la mesure de la performance. Si l’on ne voit dans la notion de performance que la dimension économique, on investit dans le greenwashing pour tenter de passer inaperçu. En revanche, si l’on se fixe comme objectif de performance un équilibre avec le respect des règles environnementales et sociales, on ira naturellement dans ce sens. Souvenez-vous, Damien, nous avons déjà abordé ce thème à propos de la culture et de la commercialisation des tomates¹. Donnez-moi deux secondes.

Damien comprend bien le propos de François. Seulement il n’est toujours pas convaincu du rôle essentiel que l’on peut jouer au niveau local :

— Il y a tout de même des lois pour condamner les impacts que causerait une industrie irresponsable sur l’environnement. Elles ne sont peut-être pas assez sévères, c’est le problème.

François hoche rapidement la tête, non pas pour contredire Damien, mais bien tenter de le raccrocher à son développement :

— Ce dont je veux vous parler, c’est de la nécessité pour chacun de prendre conscience de sa propre responsabilité. Au cours de ma carrière, j’ai croisé bon nombre d’entreprises industrielles où le personnel, la direction tout autant que les salariés, détournait pudiquement les yeux dès lors qu’il s’agissait de rejeter des effluents polluants dans les cours d’eau. « *Nos rejets d’acide sulfurique sont neutralisés par les rejets de soude de l’exploitation en aval* », m’avait benoîtement répondu un cadre de l’une de ces entreprises sises dans la baie de Seine, haut lieu de la pollution tous azimuts². Dans une autre région, le journal local publiait régulièrement les photos des poissons flottants, le ventre en l’air, et aucune mesure radicale et définitive n’était prise pour mettre un terme à ce non-sens. Le chantage à l’emploi a toujours permis les pires excès.

Damien approuve d’un air entendu. Il se souvient de toutes ces fois où, en vacances chez ses grands-parents du côté de Montignac en Dordogne, il ne pouvait se baigner dans la Vézère. Soit c’était une

1 On ne sait pas si Damien a pris des notes le jour où ce thème a été abordé. Le lecteur, lui, se reportera à la page 195.

² C’était à la fin des années 80. Depuis il y a heureusement eu une salutaire prise de conscience pour tenter d’inverser la trajectoire de dégradation de la baie de Seine (entre Rouen et Le Havre essentiellement).

industrie papetière en amont qui, « par erreur », avait déversé des polluants dans la rivière, soit une station d'épuration mal dimensionnée qui filtrait mal, saturait ou tombait en panne.

— Je vous propose un second exemple, poursuit François profitant de l'intérêt manifeste de Damien. Vous n'êtes pas sans savoir que bien des entreprises, et pas des moindres, recourent massivement à la sous-traitance pour faire exécuter les tâches les plus ingrates et les plus dangereuses par des employés qui n'ont guère d'autres choix. Pour les donneurs d'ordre, c'est le moyen de contourner les règles d'hygiène et de sécurité afin d'augmenter la productivité tout en diminuant les coûts. C'est ce type de comportement extrême que certains dirigeants sans vergogne adoptent quand on laisse l'indicateur économique faire la loi.

Damien tente de modérer le propos de François :

— Pour les dirigeants, je ne dirais rien. Par contre, il faut comprendre les salariés. Les lanceurs d'alerte ne sont pas toujours bien vus. Difficile de dénoncer ces comportements et risquer de perdre son emploi.

François sourit. Il parle maintenant d'une voix plus ferme afin de finir de convaincre son interlocuteur :

— Damien, vous avez exactement mis le doigt là où ça fait mal. Ce n'est pas au sein d'une entreprise classique que l'on pourra discuter en toute liberté de ces questions qui malmènent le besoin d'éthique le plus élémentaire dont nous sommes tous naturellement demandeurs. C'est par la libre discussion que l'on fera évoluer les mentalités et les comportements. Je me répète, je le sais, mais c'est important. C'est un long parcours qui nous attend, tant il est ancré dans les mœurs de la vie en entreprise de garder pour soi ce qui nous tient à cœur. Vous-même, dit-il en le désignant de l'index, cadre de haut niveau, vous vous interdisez de critiquer votre supérieur. Tout est là.

Damien ne dit rien. Effectivement, l'argument est indiscutable.



Développement durable, transition écologique et les coopératives

Le chantage à l'emploi a toujours été une arme de choix pour contrer les politiques de protection de l'environnement. Jusqu'à récemment, les défenseurs de ces politiques étaient globalement considérés comme des utopistes illuminés, peu au fait de la réalité économique. Aujourd'hui, la donne a changé. La problématique climatique et écologique est devenue à juste titre une préoccupation de premier plan. Pourtant, comme le remarque Damien, il est bien difficile et même dangereux en tant que salarié de jouer les lanceurs d'alerte. Autant faire comme tout le monde et fermer les yeux pour conserver son emploi, puisqu'effectivement, dans bien des régions quasi sinistrées sur ce plan, il sera difficile de trouver un autre employeur. Entre l'irresponsabilité de la direction en matière de respect de l'environnement et les traites de la maison à payer, le choix est vite fait.

D'autre part, dans le droit du travail, le refus d'obéir à un ordre est considéré comme une insubordination, un motif qui justifie un licenciement pour faute grave.

Le pouvoir du collectif

Au sein d'une coopérative, cette question sera envisagée totalement à contre-courant. Le 7^e principe des coopératives¹, préconisant l'engagement envers la communauté, doit désormais être compris comme intégrant aussi la protection de l'environnement. Ce n'est pas bien difficile de l'insérer en bonne place dans la vocation de l'entreprise puisqu'il s'agit d'une prise de conscience partagée par l'ensemble des salariés associés. Pour mémoire, les décisions d'orientation sont prises en commun et le dirigeant est élu par le collège d'associés. Les exemples à travers le monde de coopératives qui ont pris des engagements de développement durable et de RSE ne manquent pas. Inutile de chercher un éventuel mouton noir, ce

¹ Voir page 148

ne sera que l'exception qui confirme la règle.

« *Quiconque imagine que la responsabilité sociale des entreprises compensera leur irresponsabilité sociale vit dans un univers utopique où tout le monde est gagnant. Reste donc le secteur pluriel qui n'est pas composé d'« eux », mais de vous, de moi et de nous agissant ensemble* ». Henry Mintzberg¹

(Pour info, le secteur pluriel évoqué par Mintzberg correspond peu ou prou à l'ESS, Économie Sociale et Solidaire, un concept qui regroupe les coopératives, les associations, les ONG...)

Quand l'indicateur balise la route du scandale

L'enquête de Victor Castanet au cœur des EPHAD² a bien démontré le rôle délétère des indicateurs de performance focalisés uniquement sur la performance économique. Les directeurs d'établissement, qui au passage avaient pudiquement rangé leur éthique dans leur poche, étaient soumis à la pression de deux indicateurs de performance : le taux d'occupation et la marge de l'établissement. Sur le plan purement économique, ces indicateurs sont sûrement utiles pour assurer la rentabilité et gérer les flux tendus. Le bien-être le plus élémentaire des résidents, ne faisant l'objet d'aucun indicateur de pilotage, de facto il n'entrait pas en ligne de compte. Si à court terme, cette gestion de la performance polarisée sur la maximisation du profit remplissait son office, à plus long terme le scandale d'une telle barbarie ne pouvait qu'éclater.

1 Rééquilibrer la société : Entre le secteur privé, le secteur public et ceux qui agissent différemment , Maxima, 2017

2 Les fossoyeurs, Fayard, 2022, voir la bibliographie en fin d'ouvrage

INTERLUDE

Damien propose des améliorations de processus

Il est tout juste dix-huit heures. En se dirigeant vers le parking pour récupérer sa voiture et rentrer chez lui, Damien croise François dans le hall d'entrée en grande discussion avec la jeune femme qu'il a justement interviewée la veille.

— All under control Damien ? l'interpelle, François.

— Absolument ! confirme Damien d'une voix assurée. Toutefois, j'ai une petite remarque à formuler.

— Mais faites donc, nous vous écoutons, l'invite François, tout sourire et d'un ton léger.

« Ce sourire est-il moqueur ou bienveillant ? », se questionne brièvement Damien. « Laissons de côté la susceptibilité qui est toujours mauvaise conseillère et optons pour la bienveillance », choisit-il sagement :

— J'ai passé un peu de temps avec madame hier après-midi, dit-il en désignant d'un bref geste de la main l'interlocutrice de François, et j'ai constaté une certaine lourdeur dans le processus.

— Ah bon ? ponctue François soudain plus sérieux, expliquez-nous.

— J'ai remarqué que certains sous-ensembles en cours de réalisation suivaient un cheminement pour le moins curieux.

— C'est-à-dire ?

— Par exemple, il y a des références qui vont de la micromécanique à l'optique puis retournent à la micromécanique. C'est une boucle.

François se tourne vers la jeune femme :

— Karine, qu'en penses-tu ?

— C'est vrai, il a raison, confirme-t-elle. C'est parce qu'il y a un ajustement à refaire une fois que l'optique est en place.

— On ne peut pas l'anticiper ? questionne François.

Karine se masse délicatement le menton de sa main droite. Tout en

réfléchissant, elle répond lentement, légèrement hésitante :

— Avant on ne pouvait pas. C'était trop compliqué.

Elle marque une pause :

— C'est vrai qu'avec le nouvel équipement qui vient d'être installé on devrait pouvoir le faire.

Sa voix est plus ferme maintenant qu'elle est parvenue au terme de sa réflexion :

— En fait oui, ça doit être possible effectivement. Je reprendrai la procédure dès demain. On va faire des tests, mais tout bien réfléchi, ça devrait marcher, on évitera ces allers-retours, cette boucle comme vous dites, précise-t-elle en regardant Damien, supposant qu'il s'agit là d'un terme de son jargon d'organisateur.

François se tourne vers Damien et lui tape sur l'épaule :

— Voilà Damien ! C'est là où l'on a besoin de vous ! Bravo !

Damien ne se formalise pas de ce geste familier. Il est sur un nuage et cherche à pousser plus avant son avantage :

— J'ai aussi constaté qu'au niveau informatique, les programmes drivers étaient réécrits pour chaque référence. Ne peut-on pas standardiser le même driver ?

Cette fois-ci, François semble plus sceptique :

— Je ne pense pas. Posons la question à Régis.

« Oh ! Non pas lui ! » se dit Damien qui cache mal son agacement.

François a remarqué la réaction épidermique de Damien. Il justifie son choix :

— Il connaît parfaitement le sujet et il est encore dans les locaux, je l'ai vu dans son bureau en passant. Je lui envoie un SMS.

Régis ne tarde pas à apparaître au bout du couloir. Son sac à dos tenu d'une main et sa veste de l'autre, il a terminé sa journée et s'apprête à rentrer chez lui :

— Non, non, ce n'est pas possible, répond-il sur un ton autoritaire et définitif qui ne laisse guère de place à la contradiction. Le driver pilote étroitement les fonctions du sous-ensemble. Il doit être parfaitement adapté à chaque nouvelle référence.

Régis se tourne vers Damien et, prenant conscience de son désappointement, il esquisse une manière de rictus que l'on peut interpréter comme une marque de sympathie. Il complète son explication sur un ton moins péremptoire :

— Cela dit, ne vous inquiétez pas, on a déjà conçu une bibliothèque de fonctions primitives. On ne réinvente pas la poudre chaque fois que

l'on écrit un nouveau driver ! précise-t-il avec un petit rire sans joie, comme s'il énonçait une évidence connue de tout le monde sauf des ignares. On utilise ces fonctions de base déjà validées que l'on enrichit au fur et à mesure. Sur ce, salut la compagnie !

Et il part sans attendre de réponse.

François rassure Damien à son tour :

— Ça ne marche pas à tous les coups, Damien. Mais cet échange-là aussi est important. Il faut discuter sans cesse. Pour ma part, je réitère mes félicitations pour votre première suggestion et je vous invite à poursuivre vos investigations. Et surtout, n'ayez aucune crainte de nous faire part de toutes vos bonnes idées. Bonne soirée !



Changer les mauvaises habitudes, une bonne idée ?

Tous les professionnels de l'organisation et du consulting savent pertinemment qu'une organisation s'observe de l'extérieur tandis que le changement s'opère de l'intérieur. Encore faut-il établir un dialogue constructif entre les observateurs et les acteurs du processus. C'est un fondamental du métier de consultant.

Repérer ce qui semble une mauvaise habitude est une chose, bien la comprendre en est une autre. L'historique d'une pratique est toujours riche d'enseignement. Le premier cas traité par Damien est révélateur d'un comportement entré dans les mœurs et qui n'est plus justifié. Une expérience de psychologie expérimentale illustre un type de comportement assez proche.

Les singes et les bananes

Un groupe de singes sont enfermés dans une cage. Quelques bananes sont accrochées en hauteur et une échelle posée sur le sol permet de les attraper. Un premier singe saute sur l'opportunité et se saisit de l'échelle. Malheureusement, au même moment, un système déclenche une douche glacée dans toute la cage. Après quelques douches, plus aucun singe ne s'aventure à décrocher les bananes. Les chercheurs introduisent un nouveau singe qui bien sûr tente sa chance, mais tous les autres l'en empêchent. Ils n'ont aucune envie

de se faire asperger. Les chercheurs changent les singes les uns après les autres et le même comportement de groupe se répète. Au final, ils sont tous remplacés. Aucun des singes présents n'a dû supporter la douche froide. Pourtant, aucun d'entre eux ne se risque à décrocher les bananes.

Sans prendre trop de libertés avec l'anthropomorphisme, il est tout à fait juste d'écrire que ce sont effectivement les membres les plus anciens qui nous enseignent les règles de fonctionnement du groupe au moment de notre intégration. Malheureusement, on ne se donne pas toujours la peine d'interroger le pourquoi des règles ni de se questionner sur leur validité actuelle. Et ça, c'est une réalité en entreprise comme dans la vie en général.

Ce n'est pas toujours aussi simple. On peut se retrouver dans une situation de type « QWERTY ».

Le cas QWERTY

Le clavier QWERTY (ou AZERTY pour le français) n'est en rien ergonomique. Il est même intentionnellement à l'opposé de l'ergonomie. En effet, les tiges de touche des premières machines à écrire avaient tendance à se coincer quand on tapait trop rapidement. Il fallut donc trouver une disposition des touches qui évitait ces inconvénients et ralentir par la même occasion la vitesse de frappe. Avec le temps, cette organisation du clavier est entrée dans les mœurs et on n'imaginerait pas en changer aujourd'hui, bien qu'elle ne soit plus justifiée.

Paul Pierson, politologue américain, a étudié ce phénomène d'établissement de normes de fait dans les politiques publiques notamment. On parle de « dépendance au sentier » pour expliquer des choix, aberrant en apparence, qui se comprennent seulement si l'on se réfère aux décisions passées.

L'entreprise n'échappe pas à la « dépendance au sentier » et c'est bien pour cela qu'avant de casser quoi que ce soit, on étudie méticuleusement le pourquoi et le comment...

FRANCHIR LES DERNIERS OBSTACLES

Rien n'est simple en ce bas monde, a fortiori quand il s'agit de relations humaines. On ne devient pas altruiste du jour au lendemain. Il existera toujours des individus qui n'hésiteront pas trop longtemps à nourrir leurs ambitions personnelles aux dépens du collectif si l'occasion s'en présente. La société est ainsi faite, le tout est de se le rappeler et d'anticiper en conséquence.



Une véritable autonomie est fondée sur la confiance. Encore faut-il repérer les « déviants » qui ne jouent pas le jeu.



Le véritable pouvoir n'est pas toujours où on l'attend. Les acteurs situés aux nœuds d'information disposent d'un pouvoir conséquent et difficilement perceptible pour les moins curieux.



Le cloisonnement délibéré, la course au pouvoir et le recours au contrôle bureaucratique ont toujours autant d'adeptes.

8^e Jalon

Ne pas confondre ceux qui ont besoin d'une liberté d'action avec les inévitables pommes pourries



Il n'y a rien de plus absurde que de laisser perdurer le principe de la pointeuse (autrement dit, des horaires fixes) au sein d'entreprises qui vivent du travail intellectuel de ses salariés. D'autre part, les relations humaines ne sont pas simples comme nous le précisons en présentation de cette dernière partie. On se heurtera toujours à des individus qui au mieux ne jouent pas le jeu et au pire sont profondément néfastes.

Nous sommes mardi, il est onze heures cinquante-cinq. Damien est assis à son bureau. Il n'a pas beaucoup avancé. Les bonnes idées qui se télescopaient hier soir sous son crâne tandis qu'il était bloqué sur le périphérique sont moins séduisantes ce matin. Il soupire et quitte son écran des yeux un instant. François se tient sur le pas de la porte qui était restée ouverte. La pièce attribuée à Damien n'est malheureusement pas équipée de fenêtre :

— On déjeune ensemble Damien ?

— Euh... Oui d'accord, mais rapidement, j'ai encore beaucoup de travail cet après-midi.

— Quand vous voulez, je suis à votre disposition

— On peut y aller maintenant, si vous le souhaitez. Je prends ma veste et je vous suis.

— Alors, allons-y.

Au moment de sortir dans le couloir, ils tombent nez à nez avec un homme pressé que Damien croit reconnaître sans pour autant le situer.

Blouson de cuir, sac à dos à l'épaule et casque de moto à la main, il se dirige à grands pas vers la sortie.

— Tu nous quittes déjà, Julien ? lui demande François.

Il s'arrête :

— Oui, je n'arrive à rien aujourd'hui. Il y a un truc qui m'échappe. À première vue, ça n'a pas l'air bien compliqué. Mais là, je bloque. Je me suis mal engagé. Je dois reprendre le problème différemment. Je vais faire un peu de sport, puis bouquiner un peu, ou me faire un ciné, enfin, quelque chose pour me vider la tête. Ce soir ou au plus tard demain, j'y arriverai.

Je n'en doute pas. Reviens-nous en forme.

François répond au regard de surprise de Damien.

— Julien est informaticien. Il planche actuellement sur l'intégration d'un module d'IA qui devrait faciliter l'identification des singularités dans les clichés. Il ne travaille pas tout seul sur ce sujet complexe. Nous sommes en partenariat avec une société spécialisée dans l'analyse d'images. Depuis le début de la semaine, Julien dispose d'une ébauche de solution à peu près opérationnelle pour réaliser une série de premiers tests en grandeur nature, et savoir ainsi si on pousse plus avant le projet. Encore faut-il adapter cette solution à nos produits, et ce n'est pas simple comme vous ne pouvez en douter. Ce ne sera pas fait ce soir. L'esprit créatif, lui, ne se programme pas et nous ne sommes pas à un jour près. Il est absurde d'exiger que l'on soit disponible à heures fixes. Quand on bloque sur un problème qu'il soit informatique ou autre, ce n'est pas en respectant les horaires de travail que l'on en viendra à bout.

— Effectivement. Je comprends.

Ils ont opté pour le snack de Nolwenn qui, comme on le sait déjà, n'est distant que de quelques pas de l'entreprise EquipSciences. Il est encore tôt. Ils n'ont aucune difficulté à trouver une table de libre. François salue Nolwenn d'un petit coucou de la main, auquel elle répond en utilisant le même code gestuel, puis continue son explication :

— Sur le plan de la productivité, peu importe que Julien prenne ou ne prenne pas son après-midi. S'il reste, il ne fera rien de bon. Le connaissant, il s'énervera au risque de gêner ses collègues qui seront peut-être eux dans une phase intense de création. Au contraire, en faisant du sport, en se relaxant avec un bouquin ou un bon film, il cumule les chances de débusquer la solution. C'est un professionnel. Dès qu'il aura trouvé la manière de résoudre le problème qui le bloque,

il ne comptera pas ses heures pour tenir le délai. Aucun doute à ce sujet. Vous savez Damien, ce talent ne sera pas perceptible dans les reportings. C'est bien pour cela qu'on les a éliminés.

François affiche maintenant un grand sourire de contentement :

— Je ne vous raconte pas l'explosion de joie le jour où je les ai informés de la suppression pure et simple du système de reporting !

Nolwenn s'approche de leur table pour prendre les commandes. Damien a pris le temps de consulter la petite carte posée sur la table. Il choisit un bagel au saumon frais agrémenté d'une touche de fromage de chèvre parfumé à l'aneth. Nolwenn attend maintenant que François se décide. Tout à son discours, il n'a même pas jeté un coup d'œil au menu du jour.

— Je prends la même chose que mon ami, Nolwenn, merci.

Sans marquer la moindre pause, il poursuit :

— Plutôt que de regarder des chiffres qui ne reflètent pas grand-chose, en tout cas pour ceux qui remplissent ces questionnaires, je préfère discuter avec les uns et avec les autres. En fait, c'est à cela que je consacre un maximum de temps, en plus des clients que je prospecte, puisque je prends part à la démarche commerciale. J'aime ces contacts réguliers. On ne me dit pas tout, vous vous en doutez. Néanmoins, je m'assure que chacun aime le métier qu'il pratique. Et ça, c'est important, primordial même. J'essaie dans la mesure du possible de les inviter à s'exprimer, sans attendre d'être questionnés. Ce n'est pas toujours aisé. Tout le monde ne possède pas le verbe. La crainte de ne pas pouvoir s'exprimer correctement est un véritable handicap pour des échanges libérés.

Damien approuve d'un hochement de tête :

— Je confirme. Au cours de mes interviews, j'ai rencontré plusieurs interlocuteurs qui étaient très réservés. C'est dommage, ils avaient sûrement des choses intéressantes à dire.

— Que voulez-vous ! Ils n'ont pas fréquenté comme vous les grandes écoles, où justement on apprend à vaincre ses démons et à s'exprimer en toute liberté. Eux, dans l'enseignement technique de base, c'est souvent l'inverse. Écoute, obéis et surtout reste tranquille ! C'est ainsi qu'on les prépare au rôle qu'ils joueront dans la vie professionnelle. Et pourtant, ils possèdent un coefficient intellectuel équivalent au vôtre ou au mien. Seulement ils ne sont pas nés avec les mêmes armes sociales et n'ont pas suivi le même parcours. Sur un plan macroéconomique, c'est un véritable gâchis de ressources pour le pays.

François marque enfin une pause pour croquer le bagel que Nolwenn a servi entre-temps. Damien en profite pour poser la question qui le tarabuste depuis un moment :

— Et avec les pommes pourries, vous faites comment ?

François sourit, il avale rapidement sa bouchée :

— Ah les pommes pourries ! Il suffit d'une seule pour gâter tous les autres fruits du compotier n'est-ce pas ?

— Absolument, d'où ma question. Que faites-vous avec tous ceux qui ne jouent pas le jeu, les nuls qui plombent la rentabilité, mais aussi toutes les personnalités nocives qui minent le moral de l'équipe.

— Vous connaissez le sujet à ce que je vois. Je vous rappelle que nous sommes une entreprise et notre rôle est de créer de la valeur, pas d'accueillir le rebut de la société. Par conséquent, on fait comme tout le monde, on s'en débarrasse sans autre forme de procès.

Damien est dubitatif :

— Mouais ! Ce n'est pas toujours si évident. Au cours d'un de mes stages professionnels, j'ai travaillé dans une boîte d'analyse financière à Londres. Le manager était une nullité totale. Sauf que c'était le neveu du patron.

— Vous avez tout à fait raison, approuve François. Il n'est pas toujours facile de se débarrasser des incompetents et autres perturbateurs. De surcroît, l'action délétère de tous ces individus néfastes peut être insidieuse et moins visible au premier abord. Je pense à tous ceux qui colportent les ragots ou qui sèment la discorde à plaisir. J'ai aussi connu des voleurs.

— Des voleurs ? s'exclame Damien.

— Vous semblez surpris, Damien. Le vol en entreprise est une activité lucrative, croyez-moi. Il y a quelques années, je participais en tant que conseil extérieur au montage d'une coopérative, justement du même secteur d'activité qu'EquipSciences. Du matériel de haute précision disparaissait. Bien sûr les premiers soupçons se sont portés sur le personnel de nettoyage.

François hoche la tête avec dépit :

— Rendez-vous compte, Damien ! Non seulement ils exercent un métier ingrat et perçoivent des salaires indécents, mais en plus ce sont toujours eux les premiers à être mis en accusation ! On a discrètement placé des caméras. Les pauvres agents de nettoyage n'y étaient évidemment pour rien. Les coupables étaient deux techniciens, paradoxalement parmi les plus enthousiastes pour la constitution de la

coopérative.

Damien est stupéfait d'un tel comportement totalement absurde et égoïste:

— C'est complètement idiot ! Puisque si j'ai bien compris, les biens appartiennent à tout le monde.

François sourit d'un air entendu :

— Eux n'avaient vraisemblablement pas saisi la signification de devenir propriétaires collectivement des biens de l'entreprise. Ils sont passés à côté de la notion de collectif et se sont servis.

— Qu'en ont-ils fait ? questionne Damien.

— Pour du matériel aussi sophistiqué, il existe un marché parallèle.

François sourit avec dédain.

— J'espère pour eux qu'ils l'ont bien vendu.

Damien ouvre de grands yeux étonnés. François le rassure d'un geste de la main et poursuit sur un ton plus caustique :

— Ils ont été licenciés sur-le-champ sans pouvoir espérer, ni même en rêve, une recommandation pour leur futur employeur. Si vous voyez ce que je veux dire. Ce sont des techniciens de pointe sur un secteur de niche où tout le monde se connaît.

Damien semble découvrir un pan obscur du monde de l'entreprise :

— Puisque tout le monde se connaît, n'y avait-il pas moyen de retrouver ce matériel ?

— Les circuits peuvent être complexes. Il a peut-être été revendu à l'étranger, qui sait. Ensuite, l'honnêteté est à géométrie variable. Dans tous les secteurs d'activité, on peut trouver des entrepreneurs pas trop regardants sur l'origine d'un matériel d'occasion obtenu à bon prix. Ils n'iront pas pour autant embaucher deux voleurs notoires ! Pour ces malandrins, c'était une punition bien plus lourde que des poursuites qui n'auraient guère abouti.

Damien sourit à son tour :

—Voilà un bon exemple de pommes pourries !

— Absolument ! Ce qui appartient à tout le monde n'appartient à personne en particulier et tout le monde en profite, comme nous l'avons déjà vu avec les communs en Angleterre ou le partage des eaux en Espagne.

— Oui, oui, je me souviens.

Damien a terminé son bagel, François qui ne cesse de parler a à peine commencé le sien :

— Pour bien faire, il faudrait aussi traiter le cas des profiteurs et

opportunistes. Ils sont pourtant relativement courants et ce sont ceux qui m'ont créé le plus de problèmes au cours de ma carrière.

— Quel genre de profiteurs ? questionne Damien

— On en a tous croisé de ces personnages affairés qui traversent les couloirs d'un air pressé, un dossier sous le bras, et que l'on retrouve dans les salles de réunion où l'on clôture les projets qui s'achèvent avec succès. Ils sont dotés d'un flair certain pour se glisser dans les projets qui sont en bonne voie et fuir ceux qui vont tout droit dans le mur. Un sacré talent, mais bien inutile pour l'entreprise.

Damien sourit d'un air entendu. Manifestement, quelques visages de collègues, présents ou passés, se matérialisent dans son esprit.



Les personnes « difficiles »...

Les pommes pourries que l'on peut euphémiser en « personnes difficiles » sont une constante du travail en équipe et plus généralement de la vie en société. Robert Sutton, professeur de gestion à Stanford, en a d'ailleurs fait sa spécialité avec quelques best-sellers au titre évocateur du style « *Objectif zéro sale con* », et au sous-titre non moins racoleur¹. Il n'en est pas moins vrai que certains individus s'avèrent plus un handicap qu'un avantage dans une entreprise.

Carlo Cipolla, historien de l'économie et auteur du savoureux ouvrage « *Les lois fondamentales de la stupidité humaine* », PUF 2012, divise l'humanité en quatre grandes catégories : les crétins, les gens intelligents, les bandits et les stupides.

Le crétin est celui qui accomplit une action et subit une perte tout en apportant un gain à un autre protagoniste.

L'intelligent accomplit des actions qui apportent un gain pour lui et pour les autres.

Le bandit ne vise la réalisation d'un gain qu'à son seul intérêt aux dépens des autres.

Le stupide est celui qui perd et fait perdre aussi tous les autres. C'est

¹ Publié en 2007 aux éditions Vuibert. L'auteur a poursuivi sur sa lancée avec entre autres « Kit de survie face aux sales cons : Les repérer - S'en protéger » Vuibert 2018

■ le plus dangereux.

9^e Jalon

Plus difficile : repérer les vrais détenteurs du pouvoir



L'information, c'est la clé du pouvoir. C'est une évidence pour tout un chacun. Nous sommes aussi tous conscients que l'information n'est pas universellement accessible, en entreprise comme ailleurs. Mais alors qu'en est-il de ces membres de l'entreprise qui ont su s'intégrer au sein d'un réseau informationnel performant ? Ne sont-ils pas les vrais détenteurs du pouvoir indépendamment de leur rang hiérarchique ?

— Bon, nous sommes d'accord. Il n'y a pas que des gens enthousiastes et productifs dans une entreprise. Bien que ce soit une véritable lapalissade, il est bon de se souvenir qu'une entreprise n'est pas une œuvre philanthropique en charge du recyclage des inutiles.

François rêve un bref instant :

— Comme tout dirigeant, on aimerait pouvoir différencier les mauvais éléments dont il faudrait bien se débarrasser des perles qu'il s'agit de garder. Cela dit, ce n'est pas si simple, ajoute-t-il en revenant les deux pieds sur terre.

— Ah bon ? Et pourquoi ?

— Pourquoi n'est-ce pas si simple ? Parce que nous sommes des humains. Si l'on identifie généralement sans trop d'efforts les vrais néfastes comme les voleurs et les profiteurs que l'on vient d'évoquer, d'autres personnalités plus complexes ne sont pas évidentes à catégoriser. Et ce ne sera pas avec des listes de compétences, à la manière des répertoires de soft skills destinés aux RH que l'on y parviendra.

— Je vous arrête, il est indispensable de les identifier pour les gérer, répond Damien en levant la main tel un gendarme barrant l'accès à une voie fermée à la circulation.

François sourit tout en développant son point de vue :

— Le sujet des compétences « cachées » est bien plus complexe qu'une simple liste valorisée pour une distribution de bons et mauvais points. Nous sommes des humains. On peut être à la fois un bon négociateur, c'est un soft skill répertorié, et un exécrable compagnon de travail. Dans son cercle relationnel professionnel, on a tout à fait le droit d'avoir ses préférences. On peut être généreux et attentionné avec les collègues que l'on estime et indifférent, voire antipathique, avec ceux que l'on n'apprécie guère. Les atomes crochus ne se commandent pas. Pour diverses raisons inexplicables puisqu'elles sont intimes, on ne peut pas être d'humeur charitable à tout instant, toujours prêt à donner un coup de main, à résoudre un problème. Ceux qui ont eu la chance de bénéficier de votre bienveillance vous considéreront comme un compagnon agréable et serviable. Quant aux autres, ce sera d'un sobriquet peu flatteur qu'ils vous affubleront, la langue française ne manque pas de qualificatifs fleuris.

— Il y a du vrai dans ce que vous dites, ça invite à la réflexion, c'est un fait...

— Nous sommes des humains que voulez-vous ! s'exclame François. Il reprend plus calmement :

— Et à propos de réflexion vous me faites justement penser que l'on n'a pas encore évoqué les flux de circulation de l'information et les pouvoirs parallèles.

Damien ouvre de grands yeux, quelque peu surpris de ce brusque changement de sujet :

— Quel est le rapport avec les soft skills et les pommes pourries que nous évoquions précédemment ?

— On y vient Damien. Vous êtes d'accord pour estimer que les personnes situées aux nœuds d'informations sont des acteurs clés de l'entreprise.

Damien approuve d'un nouveau hochement de tête. Là encore, un cours d'organisation lui revient à la mémoire. Il se souvient de ce prof qui leur parlait de l'organigramme parallèle, celui où l'on trouve le pouvoir véritable. « C'est marrant comment ça me revient, se dit-il. Je ne pensais plus à ces thèmes depuis bien longtemps. Et là, le fait de l'évoquer, mes neurones se réveillent les uns à la suite des autres ».

François se saisit de son carnet à croquis et extrait deux feutres de la poche interne de sa veste négligemment posée sur une chaise. En deux, trois coups de marqueur, il trace le graphique suivant :

Où est le vrai pouvoir ?
Pouvoir hiérarchique (1 ou 4)
ou pouvoir informationnel (8) ?

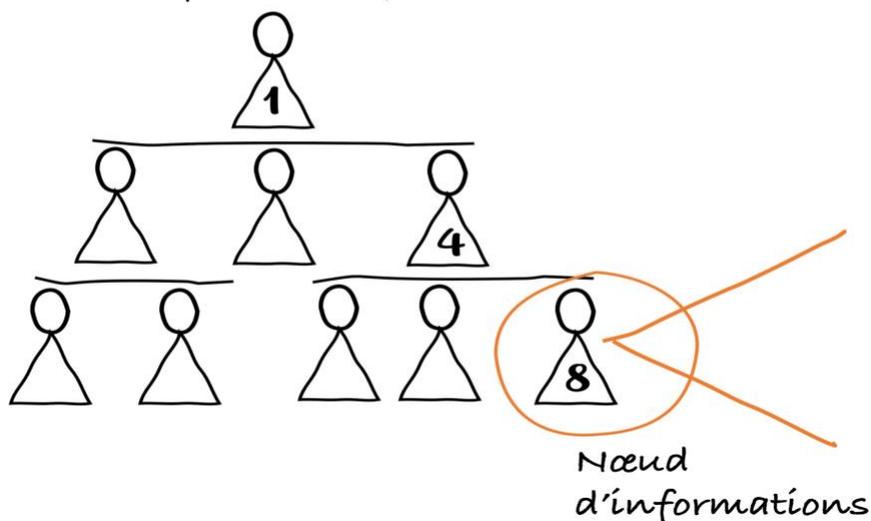


Figure 21 : Le vrai pouvoir

Tout en dessinant, il poursuit son explication :

— Ils ont su se créer de solides réseaux et détiennent une bonne part de l'information qui ne suit pas le cheminement officiel¹. Maintenant, imaginons un individu qui ne montre pas toujours un enthousiasme débordant à se mettre au travail. On en croise tous au quotidien, ajoute-t-il en ébauchant un léger sourire.

— Oh oui ! approuve Damien.

— Si le même individu s'avère un élément clé dans l'apport d'informations de premier ordre pour son équipe, on peut admettre sans trop de difficultés que son peu d'ardeur à contribuer à la production proprement dite est largement compensé par son précieux rôle d'informateur. Malgré les apparences, cette pomme-là est loin d'être pourrie. En revanche s'il ne garde les informations que pour ses ambitions personnelles, nous sommes à nouveau en présence d'une

¹ Au fil de ses travaux, Michel Crozier, spécialiste de la sociologie des organisations a particulièrement étudié les dynamiques de pouvoir parallèles à la hiérarchie formelle. Voir la vaste bibliographie de cet auteur de référence.

pomme pourrie comme vous avez si justement qualifié ces individus nuisibles à la bonne marche de l'entreprise.

Damien hoche la tête en signe d'acquiescement.

— Effectivement, celui qui collecte des informations de premier ordre peut les utiliser pour asseoir son pouvoir.

— Il le fera nécessairement, c'est bien pour cela que j'ai évoqué les pouvoirs parallèles. Ensuite, même un intrigant, s'il est suffisamment intelligent, saura aussi jouer franc-jeu et faire profiter son groupe d'appartenance.

Damien réfléchit un instant :

— C'est plus malin effectivement.

Il marque une courte pause et ajoute :

— Durant un temps en tout cas.

François profite du moment de réflexion de son interlocuteur pour achever son repas, puis il reprend :

— En matière de relations humaines, il est préférable d'éviter les jugements par trop manichéens. C'est reposant pour l'esprit, mais bien trompeur pour comprendre nos semblables, êtres complexes par définition.

— Je comprends maintenant votre propos précédent. Il s'agit de considérer les individus dans leur globalité.

— C'est un minimum.

— Je vois que vous aussi vous avez terminé votre repas. Pour le dessert, si le cœur vous en dit, je vous recommande le kouign-amann de Nolwenn, il est particulièrement délicieux.

— Pourquoi pas ? Réponds Damien enjoué. Il n'est pas pressé de retourner dans son petit bureau et de se retrouver seul face la somme de problèmes qui l'attend. On peut le comprendre.

— Je vous accompagne.

François se tourne vers le comptoir.

— Nolwenn, tu nous sers deux parts de kouign-amann, s'il te plaît ? Petites, les parts, hein ! Je te connais ! ajoute-t-il sur un ton faussement suspicieux.

Nolwenn apporte les deux parts de gâteau accompagnées de deux curieux verres à pied en tulipe, plus grands et plus ventrus que le classique verre à cognac. Elle les remplit aux deux tiers d'un mystérieux breuvage d'une belle couleur ambrée. L'étiquette de la bouteille se limite en tout et pour tout à une simple date écrite à la main.

— Tu veux notre mort ! On travaille nous ! proteste François en

riant.

— C'est un produit maison, distillé par mon père et c'est la maison qui l'offre. C'est une tradition familiale d'accompagner le kouign-amann d'un verre de Chouchen et on ne discute pas ! ajoute-t-elle très sérieuse.

Il goûte le gâteau.

— Fameux hein ! je vous l'avais dit.

Damien, la bouche pleine, approuve d'un hochement de tête.

— Tu m'avais promis de me donner ta recette, j'attends toujours.

— Facile, répond Nolwenn tout en servant les autres tables, maintenant toutes occupées, Kouign-amann en breton de chez moi, signifie gâteau au beurre. C'est donc une pâte levée avec du beurre et du sucre. Tout est dans le tour de main. Viens me voir un matin, neuf heures au plus tard, et je te montrerai comment je fais.

— Merci, Nolwenn, je te prends au mot.

François n'a pas pour autant perdu le fil de son propos :

— L'obsession de voir tout le monde travailler en permanence est totalement contreproductive. On ne va pas creuser des trous pour les reboucher ensuite afin d'occuper les gens. On ne va pas non plus fabriquer du stock, c'est-à-dire consommer des ressources, en espérant trouver des clients pour les acheter. Ce n'est pas ainsi que l'on améliore la rentabilité.

Damien, les doigts collants de sucre, tente en vain de s'essuyer avec la serviette en papier.

— C'est tout à fait ce que je propose, éliminer les stocks, dit-il pour tenter une fois de plus de se raccrocher à son projet.

— Ce n'est pas ce que je dis. On ne va pas supprimer tous les stocks. En revanche, on ne va pas fabriquer du stock pour occuper les gens, vous saisissez la nuance. Ce qui est important, c'est d'offrir à chacun les moyens d'exprimer son talent, que ce soit pour écrire un driver ou une interface complexes, nouer des contacts profitables ou réussir la recette du kouign-amann, et non d'imposer d'absurdes contraintes productivistes.

Damien approuve d'un hochement de tête « comment pourrais-je ne pas être d'accord avec une telle évidence, se dit-il. » François reprend sans attendre un développement de sa part :

— Tenez, Damien et je termine là-dessus. J'ai vu il n'y a pas si longtemps un reportage sur Douglas Engelbart, le créateur de la souris informatique, outil majeur de la révolution informatique qui, quelque

part, a été l'une des clés de son déploiement grand public. Pensez-vous qu'avec le Lean management, combiné de surcroît aux méthodes agiles, cet ingénieur aurait pu laisser voguer son esprit et produire une solution aussi géniale ? Permettez-moi d'en douter. Et ce n'est qu'un cas parmi tant d'autres...

Une fois encore, François ne laisse pas le temps à Damien de répondre :

— Oups ! Je n'avais pas vu l'heure ! On y retourne ? Quand on a de riches discussions comme aujourd'hui, on ne voit pas le temps passer. N'est-ce pas, Damien ?

Damien approuve d'un signe de tête, « tu m'étonnes ! se dit-il, il a parlé tout seul durant tout le déjeuner ! ».



Les profils atypiques

Depuis bien des années, on incite les entreprises à recruter des « profils atypiques », que l'on suppose talentueux par principe. Pourtant, dans la réalité, dans les faits, les entreprises favorisent toujours le recrutement des « profils conformistes ». Cherchez l'erreur. Cela dit, elle est facile à trouver. Les seconds sont en général bien plus respectueux de la hiérarchie, de l'ordre et des règlements que les premiers. Dans le monde de l'entreprise, on apprécie les eaux paisibles même si tout le monde a bien conscience que l'harmonie est factice. C'est pour cela que l'on évite les individus trop enclins à faire des vagues qui risquent de troubler l'apparente tranquillité de l'onde.

Enfin, quand on ne voit les humains qu'au travers des nombres et que l'on assure le maintien de l'ordre par la standardisation, bien malin celui qui saura différencier l'anticonformiste créateur qui œuvre pour le meilleur du déviant délétère qui s'active pour le pire.

Margoulin, foutimasseurs et sublimes

À titre anecdotique, au XIXe siècle, un ouvrier qui bâclait son travail sans l'intention de s'améliorer, un « jean-foutre » en quelque sorte, était appelé un « margoulin ». L'ouvrier trop lent, était un « foutimasseur ». Quant à celui qui tenait la dragée haute à ses patrons, libre comme l'air, cherchant toujours à en faire le moins

■ possible, il était baptisé du sympathique surnom de « Sublime »¹

¹ Source : Hors-série Le monde : les révolutions du travail, 30/09/21

INTERLUDE

Damien se remet en question

Plusieurs jours se sont écoulés et Damien, pris par son étude, a totalement oublié la méthode Blitzkrieg qu'il souhaitait mettre en œuvre pour se débarrasser au plus vite de cette affaire. Depuis, il a trouvé ses repères chez EquipSciences. Il se sent tout à fait à sa place, que ce soit dans son bureau, quoiqu'un peu exigu, que dans les différents services de l'entreprise où il a accès libre. Il est parfaitement conscient que cette mission traîne bien plus qu'il ne l'envisageait. Parfois même, il éprouve la désagréable sensation de perdre son temps. Curieusement, ça ne le dérange pas plus que cela. Il traverse bien de temps à autre quelques pénibles moments de déprime, on l'a vu, mais ça ne dure pas. Pour le dire franchement, malgré que son projet soit plus complexe que prévu et plutôt mal engagé pour le moment, il se sent bien dans cette entreprise.

Le contexte de sa dernière mission était totalement différent. Toutes les étapes du processus de production se succédaient dans une dimension linéaire. Elles étaient faciles à suivre. Il n'avait pas non plus rencontré de difficultés majeures pour imposer le Lean dans le délai imparti. Son projet se déroulant sous les meilleurs auspices, il observait avec une fierté non dissimulée, les professionnels de cette entreprise dont il avait redéfini les rôles et fonctions. Par jeu, il se les figurait tels les interprètes d'une étrange symphonie ennuyeuse au possible, qui répéterait toujours le même thème sans jamais s'achever. Un ordre parfait. Et tout cela grâce à lui.

Il éprouvait un certain plaisir à parcourir le grand hall, haut de plafond dont l'éclairage cru et uniformisé ôte tout relief aux différents équipements. Hésitant au début, incommodé par le vacarme répété des puissantes presses à emboutir, il avait rapidement repéré les passages non signalés pour circuler entre les convoyeurs. Il avait appris à se méfier des lourdes charges transportées par les systèmes de

manutention aériens et il savait comment éviter de couper la route aux chariots filoguidés qui sillonnaient l'usine en tous sens.

Au terme de cette mission, il avait cru comprendre que l'ordre et la rigueur étaient la base de tout. Chaque employé de l'entreprise se devait d'être aussi précis et ponctuel que les chariots automatisés qui exécutent leur programme à la lettre et savent pertinemment où aller et quand y aller. Et si un salarié a des idées pour gagner du temps, qu'il n'hésite pas ! Le temps est plus que jamais l'enjeu majeur de la lutte concurrentielle, et l'on sera toujours à l'écoute des suggestions opportunes.

Plus jeune, au cours de sa formation, il avait visité une usine automobile. Il s'était éloigné du groupe pour suivre pas à pas la chaîne de fabrication en totalité, du début jusqu'à la fin.

Au commencement du processus, la chaîne est nourrie de châssis totalement vierges. Au fur et à mesure de sa lente progression, des dizaines d'ouvriers équipent les véhicules en exécutant précisément le geste qui leur a été assigné et qu'ils ont peut-être amélioré, étape après étape, châssis après châssis. Au final, la chaîne enfante des voitures parfaitement opérationnelles, prêtes à être livrées à leur propriétaire respectif, les unes à la suite des autres, sans interruption. Au terme de cette gestation étonnamment courte, elles démarrent quasiment toutes au quart de tour. L'ultime technicien de la chaîne de production n'a plus qu'à les parquer sur les emplacements réservés, en attente du transporteur. Par mesure de sécurité, il en prélève une de temps à autre afin que le contrôle qualité s'assure de la rigueur de la fabrication.

On ne peut être qu'impressionné lorsque l'on découvre une chaîne de fabrication automobile pour la première fois. Jusqu'à ce jour, pour Damien, c'était évident. Toutes les entreprises devaient être radicalement réorganisées pour fonctionner selon ce modèle, idéal à ses yeux.

Mais là, chez EquipSciences, changement de décor. Le processus de production est moins flagrant. Pour le comprendre, il est indispensable de s'attarder dans les salles informatiques où les ingénieurs, chacun derrière ses écrans, vivent dans un monde de code, abscons pour les profanes. Il faut aussi visiter les labos d'électronique, d'optique et de micromécanique où la blouse blanche, les chaussons et la charlotte sont de rigueur.

Le voile ne se lèvera pas tout seul. Pour saisir le processus, encore faut-il prendre le temps d'échanger longuement avec les acteurs de ce

miracle. Le mot n'est pas trop fort. C'est bien à partir d'objet de métal, de verre et d'électronique qu'ils conçoivent et réalisent les sous-ensembles essentiels à la fabrication d'une unité d'Imagerie par Résonance Magnétique, l'un des meilleurs assistants technologiques de la médecine actuelle.

Ils parviennent à ce résultat sans cris, ni colères, ni excitation. La quiétude du lieu est juste troublée de temps à autre par un éclat de rire qui, telle une soupape de sécurité, assure le relâchement de la pression du stress qui s'est emparé de notre quotidien, quelle que soit l'activité exercée.

En définitive, Damien ne sait plus. Ses convictions, qu'il supposait inébranlables en matière de production, ne sont plus aussi certaines aujourd'hui.

« — Bon, il est dix-sept heures, se dit-il, on verra tout cela demain. Pour le moment, passons aux choses sérieuses, se dit-il en fermant son ordinateur et en le rangeant dans son sac à dos. Ah ! Surtout que je n'oublie pas le cadeau. »

Un dernier coup d'œil à son bureau pour s'assurer qu'il n'a pas laissé traîner un dossier et il sort.

— À demain, Élodie !

— Vous partez tôt aujourd'hui ! dit-elle sur un ton amicalement curieux.

— C'est l'anniversaire de ma femme, et comme je ne tiens pas à lui prendre la tête avec mes problèmes de la journée, je passe à la salle de sport avant notre rendez-vous, histoire de me changer les idées.

— Je vous comprends ! approuve-t-elle. Il y a des choses importantes dans la vie que l'on ne doit pas louper. Bonne soirée !



Quand le doute s'installe...

Il est toujours déstabilisant de voir ses certitudes s'envoler. Dès que l'on se confronte à la réalité, la vraie, la dure, celle dans laquelle on se cogne comme disait Lacan, on prend conscience de la vacuité des schémas simplistes, censés tout expliquer et tout résoudre. On peut comprendre la perplexité de Damien. À partir du moment où il doute de l'efficacité de la méthode qu'il doit appliquer, comment va-t-il s'y prendre ? Quand la conviction d'aller droit dans le mur s'installe avec une telle vigueur, il n'y a guère d'autres solutions que de changer son fusil d'épaule et de réorienter le projet. Oui, mais on sait que Damien n'en a pas le pouvoir... Alors, pourquoi ne force-t-il pas la porte de sa direction pour expliquer les faits tels qu'ils sont ? On sait qu'elle n'est guère disponible, et s'avouer officiellement vaincu, ce n'est pas montrer la meilleure image de soi. Et puis, il le dit lui-même, il se sent bien dans cette entreprise !

10^e Jalon

Ceux qui divisent pour mieux régner ont de la constance



Le management a aussi ses TOC. Depuis plusieurs décennies, on invoque un décloisonnement radical, notamment avec l'approche processus, pour résoudre une bonne part des problèmes de l'entreprise, et pourtant le cloisonnement en silo perdure, tout comme la bureaucratie, tout comme la course aux petits pouvoirs...

Il est dix-sept heures trente. Damien fait la synthèse des interviews de la journée. Le projet commence à prendre tournure. Il dispose désormais de suffisamment d'éléments concrets pour bâtir un argumentaire afin de le défendre lors du prochain bilan d'étape. Son mobile bipie. C'est un SMS de François :

« Je peux vous voir ? »

« OK » répond Damien.

Quinze secondes plus tard, François passe la tête par la porte entrouverte :

— Dites-moi Damien, si je vous propose un verre avant de partir, ça vous tente ? J'ai passé l'après-midi avec deux clients difficiles à convaincre et j'ai la langue rêche comme du papier de verre.

— Pourquoi pas, bonne idée ! Laissez-moi juste dix minutes, le temps que j'achève de classer mes notes de la journée.

— Dix minutes ? OK. On se retrouve sur le parking. Vous me suivez, ce n'est pas bien loin.

Effectivement, le pub choisi par François est à moins de cinq minutes en voiture. On se gare face à l'entrée, juste à côté de trois Harley Sportster identiques, parfaitement alignées. Plus à l'écart, une quatrième Harley stationne devant des empilements de casiers à bouteilles vides. François pousse la lourde porte du pub, Damien le

suit et entre à son tour. Trois bikers, tout à fait conformes à l'image d'Épinal que l'on peut s'en faire, occupent la table la plus proche de l'entrée. Ils ont soigné leur look et adoptent les attitudes de rebelles typiques des Hells Angels de la série « Sons of Anarchy ». Trente, trente-cinq ans, cheveux longs, blouson en cuir sans manches, tatouages couvrant les bras, rangers aux pieds, la totale. Ils observent les nouveaux arrivants du même regard que l'on jetterait à un intrus s'immisçant dans notre salle de bains.

Enfin, ils reconnaissent François et lui font un petit signe de connivence auquel il répond d'un rapide salut de la main. Ils ne font plus cas de notre présence et se replongent dans leur conversation animée portant sur le coût, l'autonomie et surtout le bruit de la nouvelle Harley électrique. Serait-ce la fin de la marque ? Les points de vue divergent, d'où les éclats de voix.

François et Damien s'approchent du bar. Il est totalement désert. Quelques publicités vintage décorent le mur : « *Ratafia Perrotin, la meilleure des liqueurs, marque déposée* ». Une réclame joliment stylisée, type année trente, annonce l'impératif « *Prenez AMER PICON* ». Juste derrière les leviers de la tireuse à bière pression, une belle affiche anglo-saxonne porte la mention « *Mc EWAN'S INDIA PALE ALE* ».

Le barman finit par émerger d'une porte située à l'extrémité du comptoir. Il porte une assiette de frites fumantes pour la table des motards. Un tonitruant « Enfin ! » salue l'arrivée que l'on suppose tardive de l'encas. Le barman revient, passe un coup de l'inévitable chiffon multi-usage sur l'espace de comptoir devant nous et les interpelle :

- Salut, François, bonjour, Monsieur, qu'est-ce que je vous sers ?
- Pour moi, ce sera une IPA comme d'habitude.

Il se saisit d'un verre à pinte et le place sous un des robinets à pression.

— Et monsieur, qu'est-ce qu'il prend ? questionne-t-il sans se tourner vers Damien, les yeux fixés sur le verre qu'il remplit lentement afin de ne pas produire trop de mousse.

— Je vais prendre une blonde assez légère, mais un demi seulement.

— Une blonde ? Et pourquoi pas une brune ou une rousse ? Ici, ce n'est pas une maison de rendez-vous, Monsieur, ajoute-t-il en riant. On ne vend que de la bière, lager, pale-ale, bitter et stout, précise-t-il en désignant de la main les quatre leviers de la tireuse qui brille de tous

ses chromes.

François vient au secours de Damien :

— Je vous ai vu étudier l'affiche accrochée au mur. Vous devriez la goûter, elle est excellente.

Damien observe les indications sur les leviers de la tireuse.

— Ah d'accord, je comprends, IPA pour India Pale-Ale.

— Je vous sers une pinte ? Ce sont les happy hours, je la fais au prix du demi.

— Non merci, je ne vais prendre qu'un demi. Elle n'est pas trop alcoolisée ? Après j'ai de la route pour rentrer et je tiens à mon permis.

— Vous avez peur du zèle de la maréchaussée.

— Comme tout le monde.

— Vous voyez Damien, les trois motards ? Que sont-ils d'après vous ? questionne François.

— Je suppose qu'il s'agit d'agents d'exécution. Peut-être travaillent-ils sur une des plateformes logistiques de Roissy, nous sommes à deux pas de la zone d'activités de l'aéroport.

— Tout faux ! Ce sont trois chercheurs en pharmacologie. Ils travaillent au centre d'immunologie qui vient d'ouvrir à deux pas d'ici en annexe de l'hôpital de Gonesse. En marge de leur activité, ils ont mis au point une petite pilule qui permet d'éliminer très rapidement l'alcool. Il faut juste la prendre avant la boisson.

François se dirige vers les motards et revient avec ladite pilule.

Damien étudie avec suspicion le comprimé guère différent d'un cachet d'aspirine.

— C'est sans danger, je vous rassure, ça n'est qu'un activateur du foie particulièrement rapide et efficace tant que la consommation d'alcool reste modérée.

« Oh ! Et puis, advienne que pourra ! », se dit Damien et il l'avale avec une gorgée de bière.

— Qu'est-ce que vous en pensez ?

— Je ne sais pas encore, il faut que j'attende qu'elle fasse effet.

— Je parlais de la bière.

— Ah bien sûr ! Surprenante, légèrement amère, le goût est agréable, on l'a bien en bouche.

— Elle est un peu amère parce qu'elle est riche en houblon. C'est le moyen que les Anglais du siècle dernier avaient trouvé pour qu'elle puisse supporter le voyage jusqu'en Inde. Il s'agissait de ne pas priver de ce précieux nectar les expatriés dans ce que l'on appelait alors le

joyau de la couronne. Ce n'est pas pour rien qu'elle porte le nom de India Pale Ale.

François regarde Damien. Il sourit malicieusement :

— Vous avez été surpris de découvrir la profession des bikers, n'est-ce pas ?

Géné, Damien ne répond pas. François poursuit :

— Si je peux me permettre, c'est un peu l'origine de votre difficulté de compréhension de notre mode de fonctionnement. Vous êtes tenté, comme la plupart des membres de votre profession, de catégoriser et de ranger les individus dans des cases parfaitement étanches. Or la vie, ce n'est pas cela. Les cases sont perméables et ne sont pas aussi nombreuses que le voudrait un esprit un poil trop cartésien. On peut être biker le soir et chercheur en immunologie dans la journée. C'est ainsi. C'est la même chose en entreprise.

François boit une gorgée de bière et reprend :

— Depuis bientôt un demi-siècle, on s'efforce de la décloisonner. On a compris depuis bien longtemps que le cloisonnement des services et le fonctionnement en silos étaient le principal handicap à la fluidité, qu'il s'agisse de l'information comme des produits fabriqués et des services fournis. Avec les démarches qualité, la notion de processus a trouvé ses lettres de noblesse en entreprise. On les cartographie, on les modélise, on les informatise pour instaurer une juste logique client fournisseur, censée éliminer les inutiles et hermétiques frontières entre services.

Damien ne peut qu'approuver.

— Pourtant, le cloisonnement persiste contre vents et marées, et les problèmes de communication sont toujours aussi aigus. En son temps, Henri Fayol avait déjà relevé l'importance de court-circuiter la hiérarchie pour faciliter la circulation de l'information entre des divisions bien cloisonnées si l'urgence le nécessitait. Je vous rappelle que son ouvrage fondateur de l'organisation et du management à la française « Administration industrielle et générale » a été publié en 1916¹. Vous voyez, ça ne date pas d'hier. Alors pourquoi en sommes-nous encore à nous poser des questions sur le décloisonnement un siècle plus tard ? Tout simplement parce que l'on maintient artificiellement le cloisonnement. Et pourquoi me demanderez-vous ? Parce que le cloisonnement assure la pérennité du pouvoir

1 Dunod éditeur

hiérarchique en place.

Tout en jouant machinalement avec le sous-bock, Damien hoche lentement la tête. Il établit mentalement le lien entre cloisonnement, hiérarchie et pouvoir : « il y a effectivement quelque chose de vrai là-dedans, se dit-il ».

— Et pour faire fonctionner tout cela sans risquer de perte de pouvoir, on multiplie les procédures, on formalise les échanges, bref, on alourdit la bureaucratie.

D'autant parler donne soif. François boit une longue gorgée de bière, repose son verre et se saisit d'une petite serviette dans le distributeur posé sur le bar. Il s'essuie la bouche d'un geste rapide et jette un rapide coup d'œil à Damien pour s'assurer de son attention et satisfait, il reprend la parole :

— Comme le notait John Kenneth Galbraith¹, poursuit François, toute entreprise tend à devenir une bureaucratie en auto-expansion. Même si par euphémisme, comme le précise l'illustre économiste, on préfère remplacer le terme de bureaucratie par celui de management, il s'agit bien de cela. Tout cadre disposant d'un pouvoir certain cherchera à l'étendre en recrutant des subordonnés. « *Combien de gens avez-vous sous vos ordres ?* ». La réponse à cette question est et sera toujours un indicateur de prestige. Ensuite, pour limiter les velléités de contestation du pouvoir du cadre établi, il lui suffira d'introduire une rivalité permanente parmi ses subordonnés.

— Tenez à propos de la bureaucratie que l'on dénonce depuis des décennies et qui est toujours plus que jamais présente. Je vous fais un crobard.

— Tu as un bloc et de quoi écrire, Frank ? J'ai laissé le mien au bureau.

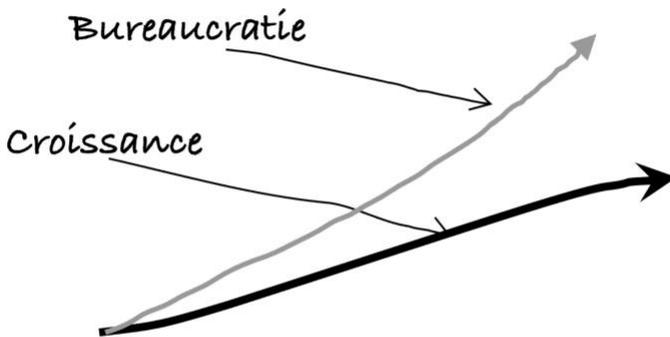
— Tiens. Je ne trouve plus mes marqueurs de couleur, tu te contenteras d'un noir.

— Ça va aller, je viens de retrouver un crayon à papier dans ma poche, on va s'en sortir. Merci Frank.

François dessine le schéma suivant :

1 John Kenneth Galbraith *Les mensonges de l'économie*, Grasset, 2004.

Toute entreprise en expansion tend à augmenter le poids de sa bureaucratie



Pourquoi ? :

Parce que la bureaucratie est une bonne béquille pour le pouvoir hiérarchique afin d'assurer l'ordre, le contrôle et la coordination par les règles et les procédures.

Inconvénients :

Complique à l'extrême le processus de décision
Tue les efforts de coopération et par réaction,
instaure une rivalité entre les services
Annihile le rôle de la négociation
Verrouille l'esprit d'initiative etc. etc.

Difficile de revenir en arrière. Une fois dans la place, la bureaucratie dévore tout et s'étend comme le « blob » cet organisme unicellulaire quasiment immortel en perpétuelle croissance.

Figure 22 : Croissance et bureaucratie

Connaissant ses habitudes, le barman dépose devant eux une petite

coupelle remplie de noix de cajou. Son péché mignon a cru comprendre Damien. Sans attendre, François pose le marqueur et s'en fourre une poignée dans la bouche tout en tendant le bloc vers Damien. Sans lui laisser le temps de déchiffrer le croquis, il reprend tout en mâchant :

— Et que se passe-t-il dans un contexte de rivalité ?

Damien voit le mot souligné. Il repose son verre, pique une noix de cajou et réfléchit à une réponse que François n'attend pas.

— Chacun conserve précieusement ses informations pour ne pas donner du pouvoir à ses adversaires. Absurde n'est-ce pas ? Ils font tous partie de la même entreprise, non ? La logique la plus élémentaire, digne d'un enfant de cinq ans, voudrait que l'on poursuive un but commun. Dans la réalité, ce n'est pas le cas.

— C'est un peu le problème des fusions-absorptions d'entreprises et peut-être aussi des multinationales.

— Ce n'est pas uniquement lié à la croissance externe. C'est aussi vrai en croissance organique et notamment dans les PME dès qu'elles atteignent une taille respectable. Je me souviens être intervenu dans l'une d'entre elles où le PDG avait parfaitement conscience de ses limites en ce qui concernait le métier de l'entreprise qu'il dirigeait. De crainte que son directeur technique, particulièrement doué et ambitieux, ne se sente pousser des ailes embarrassantes, il avait ôté une grande part de son domaine d'action pour la confier à un second directeur technique fraîchement embauché à un niveau hiérarchique légèrement au-dessus du précédent. La guerre picrocholine à laquelle se livraient sans relâche les deux cadres renforçait le pouvoir du dirigeant tout en camouflant son incompetence. Facile. Et résultat, vous savez quoi ?

— La boîte a coulé ?

— Exactement, mais pas tout de suite. Il y a toujours une certaine inertie qui assure la protection des mauvais dirigeants. Cette entreprise avait de bons produits et de bons techniciens. Elle a pu continuer un temps sur sa lancée. Cependant, l'issue était irrémédiable. Les meilleurs éléments sont partis les uns après les autres et la boîte a finalement périclité avant d'être rachetée par son principal concurrent.

— Avec une telle direction, je ne suis pas surpris.

— C'est bien du côté de cette misérable course à l'échalote pour l'extension et la conservation du pouvoir qu'il faut chercher la principale raison de la persistance d'un cloisonnement. Inutile d'en

lister une fois de plus les défauts, ils sont archi connus. Ce sont les causes qu'il s'agit de combattre, et c'est là où je vous attends Damien. Nous, nous n'allons pas bâtir une armée mexicaine où il y a plus de généraux que de soldats. Je compte sur vous pour nous donner les moyens de fluidifier les processus de notre chaîne de valeur dans son intégralité afin de faciliter au maximum les échanges d'information.

— C'est le sujet sur lequel je travaille, j'ai l'habitude, c'est l'un des aspects fondamentaux du Lean.

François le regarde fixement sans sourire :

— Surtout, ne prenez pas ce thème à la légère. Il est bien plus complexe qu'il n'y paraît. Résoudre du mieux possible les problèmes d'interface est un travail conséquent qui demande de descendre au cœur des relations sociales. Ne perdez jamais de vue que l'esprit de compétition est bien ancré dans les mœurs de l'entreprise du vingt et unième siècle. Il vous faudra considérer ses multiples corollaires, dont la thésaurisation de l'information n'est pas le moindre. Ces obstacles ne sont jamais aisés à franchir, pour parler par euphémisme. Ils constituent autant de handicaps pour la suite du projet que l'on ne peut guère laisser en l'état.

Une fois de plus, Damien se sent pris en défaut. Il n'a guère envie de justifier son action, ne trouvant pas à brûle-pourpoint un argument de poids. Problèmes d'interface ? Quelles interfaces ? se dit-il. C'est vrai qu'avec le Lean c'est beaucoup plus simple. Pour sa précédente mission, la mise en place du kanban avait réduit au strict nécessaire les échanges d'information. Chacun disposait de juste ce qu'il lui fallait pour réaliser sa tâche. Pour les cas les plus complexes, la procédure adéquate était disponible et accessible. Dans tous les cas, il suffisait d'appliquer les bonnes pratiques standardisées et la question était réglée. Quelle information aurait-on voulu thésauriser ? Mais voilà, ici il ne pourra pas procéder de la même façon et il ne se voit pas non plus se plonger au cœur de l'inévitable imbroglio des relations sociales. Aux prises avec ses réflexions contradictoires, Damien ne peut éviter d'esquisser une grimace de mécontentement. François ne lui en tient pas rigueur, il en a fini avec ce thème pour le moment.



Interfaces, processus et communication étendue

Il est bien connu que les principaux obstacles à la fluidité des processus se situent aux interfaces. Comme maints consultants, Damien se trompe lourdement en s'imaginant que l'on peut réduire les informations à échanger à une simple fiche Kanban. Même en rêve, il n'est guère concevable de transformer tous les processus d'une entreprise en une chaîne de montage type Ford, fut-elle revisitée par Taiichi Ohno, James Womack, Daniel Jones et consorts. Réduire la complexité des tâches à réaliser à une forme de taylorisme où tout est bien précisé par la procédure à suivre est tout aussi irréalisable.

En ce sens, les démarches qualité conduites à l'emporte-pièce ont causé bien des dommages en s'efforçant de simplifier la complexité sans bien comprendre le goût du « travail bien fait » qui habite les créateurs de valeur de l'entreprise. Pour accomplir correctement leur tâche, les professionnels recourent à une multitude d'informations non standardisées et non « standardisables ». Elles se révèlent indispensables, ne serait-ce que pour pallier les inévitables imprévus. C'est en cela que la communication la plus étendue possible est salutaire.

L'essor des bullshits jobs confirme la thèse de Galbraith

En écho au constat de J.K. Galbraith, la quête de subordonnées dans la seule optique de mieux asseoir son pouvoir n'est ni le propre des grandes entreprises ni celui d'une époque révolue. C'est dans cet esprit que l'on peut comprendre l'essor continu des désormais fameux « bullshit jobs », justement dénommés ainsi par le regretté David Graeber.

Je pense aux témoignages de jeunes et moins jeunes qui, bien que recrutés sous des titres ronflants, consacrent une grande part de leurs temps à remplir des tableaux Excel que personne ne lira, à préparer des slides PowerPoint qui n'apportent rien de nouveau, à se livrer à des enquêtes clients aussi redondantes qu'inutiles, ainsi qu'à d'autres

activités du même acabit sans valeur ajoutée.

Le contrôle et l'autoritarisme ne sont pas morts pour autant — reportings et réunions d'avancement à répétition — de même que la compétition, matérialisée par l'incontournable système de notation individuel.

Il ne faut pas être surpris de constater le « désenchantement des générations Y et Z » comme aiment à titrer les grands médias.

De l'entreprise hiérarchique à l'entreprise sociale

C'est bien parce que l'on commence à prendre en considération le rôle de premier plan joué par les acteurs situés aux nœuds d'informations¹, tout comme l'importance des échanges « informels », qu'il existe autant d'études et de réflexions à propos de la conception d'organisations plus plates, centrées sur les relations interpersonnelles² et donc moins dépendantes de la hiérarchie.

Les réseaux sociaux offrent les solutions techniques pour bâtir des modèles organisationnels moins sclérosés et mieux adaptés au contexte économique actuel. D'ailleurs, lesdits réseaux sociaux ont déjà modifié en profondeur les règles du relationnel en permettant à tout un chacun de s'exprimer et d'interpeller n'importe quel correspondant. C'est une réalité. Même s'il est tendance de se focaliser sur les inévitables excès, ce serait un tort d'éluider l'évolution des principes de mise en relation.

Pour mémoire, l'organisation hiérarchique et cloisonnée pose comme postulat que chaque problème d'entreprise prit dans sa plus large acception, peut être décomposé en sous-problèmes et eux-mêmes en sous-sous problèmes et ainsi de suite, dans une logique bien cartésienne. Une logique bien mal adaptée à la complexité régnante. La complexité ne peut être gérée que par un niveau de complexité équivalent comme le permet une organisation fondée sur le relationnel et non sur le pouvoir hiérarchique.

1 Se reporter à la figure 22 page 291

2 Lire notamment le bref essai au format ebook de Nilofer Merchant, 11 Rules for Creating Value In #SocialEra, Harvard Business Review Press, 2012

Ultime recommandation « *On paie pour voir* », une digression entrepreneuriale pour conclure la démarche



À un moment donné, il faut stopper les discours et se lancer. Il est prudent de ne jamais perdre de vue que toute idée, toute stratégie, toute décision, n'existe qu'à partir de moment où elle est mise en action. Et là effectivement, il y a des risques, celui d'échouer n'étant pas le moindre...

François jette un coup d'œil dans la salle quasiment vide et s'adresse au barman qui se tient de dos, occupé à préparer sa caisse.

— C'est calme ce soir.

— Il est encore tôt. Vers dix-huit heures trente, dix-neuf heures, ça va se remplir un peu. Il n'en est pas moins vrai que j'ai moins de clients. Hormis les trois comiques qui jouent aux Hells Angels, j'ai perdu beaucoup d'habitues. Tu te souviens de Mariette, ma serveuse, mignonne comme un cœur, sympa avec tout le monde et toujours le mot pour rire ?

— C'est vrai, ça fait un moment que je ne la vois plus. Que devient-elle ?

— Elle est partie ! Elle m'a filé sa dem. Une perte sèche pour le bar. C'était un véritable aimant à clientèle. Maintenant, quand les clients viennent boire un coup, ils ne trouvent plus que ma sale gueule et ça ne leur donne pas envie de revenir, et je les comprends, dit-il en rigolant. Et ce n'est pas le tout, elle s'est barrée en emportant mon cuistot.

— C'est vrai ! Avant tu avais plein de petits plats sympas sur le comptoir, des tas de trucs à grignoter...

— Des trucs super bons, tu peux préciser, ajoute le patron du bar en me regardant. C'est un excellent cuistot. Ils ont décidé d'ouvrir ensemble leur propre snack-bar en province, je ne sais plus où, en Bretagne, je crois. Mariette est originaire de Concarneau. C'est Nolwenn qui lui a soufflé l'idée, tu sais celle qui tient un snack sur la zone.

— Oui, oui, on la connaît bien, on déjeune chez elle de temps à autre. Dans tous les cas, ils ont le courage d'essayer. Bonne chance à eux.

— C'est ce que je leur ai dit. Je n'avais pas moyen de les retenir. Et puis tu as raison, à chacun de tenter sa chance. Seulement depuis leur départ, mon affaire fait grise mine. Il faut que je trouve rapidement un nouveau chef pour relancer un truc.

— C'est si difficile que cela ?

— Un bon cuistot ? Ça ne court pas les rues. Et en plus, il faut que je le fasse venir ici, on est un peu loin de tout. Ce n'est pas gagné. Bon, restons positifs. Tout ne va pas si mal. J'ai déniché une nouvelle serveuse. Elle démarre lundi. Elle est énergique et devrait assurer la transition.

— Tant mieux ! ponctue François.

Le barman marque un silence et s'accoude sur le comptoir.

— En ce moment, j'ai une idée qui me travaille. Je vous raconte ?

— Nous sommes tout ouïe.

— Ce serait d'organiser un service de livraison de repas sur la zone. Plusieurs boîtes n'ont pas de self, et l'inspection sanitaire a dégagé le food truck qui s'installait au bout de la zone. Problème d'hygiène, m'a-t-on dit. Ce n'est pas le premier à se faire virer manu militari. Le précédent n'était pas déclaré ! Il ne payait ni ses cotisations sociales ni ses impôts. Tu parles d'une concurrence déloyale pour un honnête commerçant comme moi !

— En matière de livraison tu vas te heurter à du lourd ! Uber-Eat, Deliveroo et tutti quanti occupent déjà bien le créneau. Midi à peine sonné, les livreurs à vélo et à scooter envahissent la zone.

— Ouais, tu as raison, il marque un nouveau silence, je vais trouver un truc, avec une appli, je ne sais pas trop encore, ne t'inquiète pas. Dès que j'ai déniché un bon cuistot, je démarre. J'ai vu un chouette reportage à la télé. C'est en Inde, à Mumbai, l'ancien Bombay, il y a tout un service de livraisons de repas.

— Ah oui, les Dabbawalas. Vous connaissez, Damien. Affirme,

François.

— Non, je ne vois pas.

— Je pensais que c'était un sujet d'étude dans les écoles de commerce.

— Je dormais peut-être ce jour-là, ajoute Damien cherchant à faire un trait d'humour qui tombe à plat.

Le patron du bar reprend.

— Les Dabba... Comment tu dis ?

— Dabbawalas, ça signifie « celui qui porte la boîte », ou quelque chose d'équivalent, je ne me souviens plus très bien.

— Et bien dans ce reportage, les Dabbawalas sont super organisés. Ils collectent les boîtes de déjeuners dans les familles, les livrent directement à leurs destinataires sur leur lieu de travail et récupèrent les boîtes vides pour les rapporter à leurs propriétaires.

François poursuit l'explication :

— C'est une mégaorganisation logistique qui date de plus d'un siècle, sans applis, sans ordinateurs, sans rien et pratiquement sans erreurs. Le film « Lunchbox » est une véritable fiction puisqu'il raconte une histoire de rencontre liée justement à une erreur de livraison. Or, c'est extrêmement rare, quasi impossible.

François allume son mobile, et se tourne vers Damien et lui fait un clin d'œil :

— C'est comme cela que je conçois le téléphone : éteint.

Il cherche sur le web. Il sourit. Il a trouvé.

— Ils sont cinq mille Dabbawalas à effectuer les tournées. Ils réalisent deux cent soixante mille livraisons par jour en six heures. La plupart sont freelances et donc autogérés et, tenez-vous bien, Damien, le taux d'erreur serait d'un pour six millions de livraisons¹ ! Six Sigma avec 3,4 erreurs pour un million est enfoncé ! Sans informatique !

— Intéressant, je chercherai ce soir sur le web.

— Renseignez-vous. Il y a de quoi déstabiliser les businessmen de la société du vingt et unième siècle où plus personne n'imaginerait une telle organisation sans ordinateur.

1 Source : The Guardian 24/06/2002. L'estimation est assez délicate. Forbes (10/08/1998) évoque une erreur pour huit millions de livraison soit une erreur pour seize millions en incluant le retour. Quoiqu'il en soit, quel que soit le taux d'erreurs retenus, il n'en demeure pas moins que ce système logistique autogéré est d'une fiabilité inégalée.

Le patron reprend :

— J'ai plusieurs idées et je vais les explorer une à une. Et je trouverai.

— Je n'en doute pas.

François se saisit de sa bière et d'un simple hochement de tête, invite Damien à en faire autant.

— On va s'installer à une table éloignée des trois motards, ils sont un peu bruyants.

Ils se dirigent tous deux vers le fond de la salle du pub et prennent place.

— Vous voyez Damien, c'est ça qui fait marcher le monde, l'espoir. Franck n'a a priori aucune chance avec son service de livraison, mais il va le faire...

— Vous n'en savez rien, pourquoi n'aurait-il aucune chance ?

— C'est pour cela que je précise « a priori ». Il faut se lancer et voir. Vous noterez que l'on rejoint notre échange sur les études de marché d'il y a quelques semaines. Dans la vie, on rencontre le plus souvent des individus qui ont des idées et se contentent d'avoir des idées. Plus rarement, il nous arrive de croiser le parcours de vrais entrepreneurs qui ont des idées et s'efforcent de les concrétiser. Ils se lancent, se plantent, recommencent et finissent par réussir. Enfin pas toujours, parfois l'échec est collé à leur trajectoire.

François marque un bref silence, esquisse une moue de mépris, de toute évidence il se remémore quelques lointaines expériences personnelles :

— Le vrai problème pour tous ceux qui sont suffisamment inconscients pour se lancer, ce sera de se coltiner les éternels donneurs de conseils dont les rabat-joie chroniques constituent le principal de la catégorie. Par principe, ils sont jaloux puisqu'ils savent très bien qu'ils ne feront jamais rien. Leur leitmotiv c'est : « *Tu n'y arriveras jamais* ». Si vous abandonnez ou mieux si vous ratez, vous leur donnez satisfaction. Si vous réussissez, vous découvrez un nouvel ennemi.

Damien n'a pas écouté la fin du propos. Il ne comprend absolument pas l'approche de François :

— On ne peut pas se lancer comme ça sans filet ! Il faut prendre des garanties tout de même !

— Quels filets ? Quelles garanties ? Prendre une assurance anti-échecs business ? Elle n'existe pas et on comprend aisément pourquoi les assureurs ne la proposent pas. On ne saura jamais à l'avance si on

va réussir ou se planter, ce serait bien trop facile ! Pour le savoir, il faut se lancer. C'est comme au poker, il faut payer pour voir. C'est ce que l'on va faire chez EquipSciences. On va se lancer sans tarder.

Damien ne répond pas. Il déguste sa bière en silence.

— Je reviens à l'idée de Franck, poursuit François. Son inspiration avec les Dabbawalas est peut-être une bonne piste. Il ne peut pas concurrencer les plateformes type Uber. Il l'a bien compris. Il va se lancer dans quelque chose d'intermédiaire, de différent. J'attends avec impatience pour voir ce que ça donne.

— Sans informatique ? Comme les Indiens de Mumbai ?

— Ce n'est pas ce qu'il a dit. Il a parlé d'une appli. À mon avis, il peut commencer par une appli mobile, avec une simple page web qui présente le menu et les plats du jour. Adossé à une petite campagne de pub sur la zone, une réservation par téléphone et un service de livraison simplissime, ça peut marcher. C'est classique. Ce ne serait déjà pas mal pour tester le concept et voir comment le faire évoluer. On commence petit, on voit, on avance ou alors on revient en arrière et on prend une autre direction. C'est comme cela que ça marche.

— Pourquoi ne le lui avez-vous pas suggéré ?

— Il ne me l'a pas demandé. Il est peut-être en train de construire une bien meilleure idée que la mienne. Je ne vais pas le perturber dans sa réflexion et l'orienter malgré lui dans une direction qu'il n'a pas choisie. On verra.

François regarde sa montre :

— Il se fait tard, on arrête là ?

— Bonne idée, je cherche les toilettes et je vous rejoins dehors.

— Regardez derrière vous.

Effectivement, une ardoise fixée au mur indique la direction en termes peu raffinés : « *Pour les woins, woins, suivez ~~les moches~~ ou... la flèche ...* » Damien se lève, suit la flèche, monte à l'étage et pousse la porte des toilettes qui elle aussi affiche l'humour un peu lourd du patron : « *Merci de laisser cet endroit aussi propre que vous auriez aimé le trouver en y entrant* ». Très drôle ! ponctue-t-il à mi-voix sarcastique.



Dabbawalas, quelques compléments

Les Dabbawalas sont effectivement, depuis quelques années et à juste titre, un thème d'étude des écoles de management américaines. C'est en effet une démonstration parfaite d'une solution de logistique à grande échelle, réglée aux petits oignons, et démocratique de surcroît. Les dabbawalas fonctionnent comme une coopérative. Organisés en petits groupes autonomes, ils élisent leurs superviseurs, choisis parmi les plus anciens. Les derniers engagés sont formés par les autres membres du groupe. Après une période de probation, ils doivent acheter une part pour devenir à leur tour partenaires associés.

Lire cet article assez complet de la HBR : « Mumbai's Models of Service Excellence. <https://tb2.eu/dabba1>

Radio-Canada propose une courte vidéo : « Dans les rues de Mumbai : les dabbawalas »¹. <https://tb2.eu/dabba2>

Franck, le patron du bar, n'est pas le premier à chercher une source d'inspiration dans ce système séculaire de livraison. Les entreprises de livraisons Runnr et Swiggy sont fondées sur ce concept.

Enfin le film Lunchbox de Ritesh Baltra, 2013, conte la rencontre entre deux personnes délaissées par leurs proches, grâce à une improbable erreur de livraison. Il est disponible en DVD et sur la plupart des plateformes en ligne.

Les petits paris

Peter Sims, auteur du best-seller « Little bets », démontre que les grands visionnaires n'existent pas. Au contraire, les innovateurs progressent par une succession d'essais-erreurs, des « petits paris » comme écrit l'auteur. Ils se lancent, ils testent, ils étudient les résultats, et ils corrigent avant de recommencer. Démarrer une activité de but en blanc est un peu dans la même logique. On ne saura jamais avant de tester en réel si ça marche ou pas. C'est bien en contact avec la réalité, ses heureuses surprises et ses déceptions, que l'on trouve les bonnes idées pour réorienter le projet initial.

<https://tb2.eu/bet>

¹ Ces deux liens sont aussi accessibles sur la page du site associé à ce livre <https://www.piloter.org/demos>

ÉPILOGUE

« Il y a des moments où l'on doit choisir entre vivre sa propre vie, pleinement, entièrement, complètement, ou s'éterniser dans l'existence fausse, superficielle et dégradante qu'exige le monde dans son hypocrisie. Vous êtes justement à ce moment. Alors choisissez ! »

Oscar Wilde, L'Éventail de Lady Windermere

Damien commence sérieusement à douter de ... lui- même !

Une fois rentré chez lui, Damien rejoint Bénédicte assise sur le sofa du salon. Une pile de livres de chaque côté lui tiennent compagnie. Ils s'embrassent tendrement. Elle recule son visage et l'observe d'un regard scrutateur :

— Tu as l'air préoccupé.

— Je t'ai dit qu'au boulot j'avais l'impression d'être dans une impasse. Je pensais que ça allait s'arranger avec le temps. Eh bien, non ! Irvine, tu sais le directeur général de Lean System France.

— Oui, je me souviens, PHI.

— C'est ça. Il m'a téléphoné à midi pour me promettre la lune.

— C'est-à-dire ?

— Si je réussis cette mission, je serais dans la liste des prochains promus au poste de team manager, en bonne voie pour devenir associé. Au même rang que Juliette, ma manager actuelle.

— Bravo, c'est encourageant. Mais que vient faire la lune dans cette histoire ?

— Si je réussis la mission. C'est la condition et ça, c'est la lune. Parce que, vu comment l'affaire se goupille, je ne vois pas comment je vais m'en sortir. La règle chez Lean System c'est « up or out ». Soit tu es promu, soit tu dégages. Ce n'est pas compliqué. Et ce n'est pas en foirant un projet que je vais prendre du galon. Tu vois un peu le tableau. Irvine m'a assuré que Juliette pourra se débloquer un peu de temps dès qu'elle rentre de New York. Lui, il est « charrette », une vieille expression signifiant qu'il n'a pas un instant à lui. . .

— Merci, je connais. Tu sais dans l'enseignement, nous aussi nous sommes parfois débordés de travail.

— Avant de rentrer, j'ai parlé avec Juliette, on s'est fait une

miniréunion Zoom. Je lui ai raconté le projet que désire monter François. Elle a rigolé :

« — *Élire les dirigeants ? Prendre démocratiquement les décisions d'orientation ? C'est un idéaliste ! Ou alors il te teste, méfie-toi !*

— *Non, non, je pense qu'il est très sérieux et souhaite s'engager dans cette direction, aussi surprenant que cela puisse paraître.*

— *Balivernes tout cela ! N'entre surtout pas dans son jeu et reprends le contrôle de l'affaire au plus vite ! Je rentre normalement à la fin de la semaine prochaine. J'essaierai de te filer un coup de main. Je ne te garantis rien pour le moment, je ferai mon possible. N'hésite pas à me tenir au courant, heure par heure s'il le faut... Surtout que cette affaire ne nous échappe pas. On manque terriblement de références pour ce secteur d'activité et il y a de quoi faire, c'est moi qui te le dis, la concurrence est déjà sur le coup. »*

Voilà à peu près texto notre dernier échange.

— Tu vas encore mal dormir cette nuit.

— Je commence à devenir insomniaque.

Damien marche de long en large dans la pièce. Il s'arrête face à une reproduction du tableau « *Les raboteurs de parquet* » de Gustave Caillebotte. Bien qu'elle soit accrochée à cet emplacement depuis plusieurs mois, Damien semble la découvrir. Son regard s'attarde longuement sur les trois ouvriers à l'ouvrage. Il note qu'il s'agit sans aucun doute de professionnels habitués à travailler ensemble. Ils sont en effet parfaitement synchronisés, chacun accomplissant sa tâche avec efficacité. Il se rapproche pour mieux étudier les détails de cette œuvre quasi photographique. Le judicieux contrejour prête vie à ces hommes aux muscles saillants saisis au cœur de l'action. Il remarque la bouteille de vin et le verre posés sur le marbre de la cheminée, hors du chantier pour ne pas gêner le travail. Comme tout métier physique, il devait être éreintant. La simplicité des outils utilisés l'étonne, tout comme la précision du geste. « Comment m'y serais-je pris pour améliorer l'exécution de leur tâche ? se dit-il. Bof ! À cette époque, ils n'avaient pas besoin de gens comme moi, ils se débrouillaient très bien tout seuls. » Il se détourne du tableau.

— Et maintenant, ils ont besoin de gens comme toi ? questionne Bénédicte.

Damien sursaute, il ne s'était pas rendu compte qu'il avait prononcé la dernière phrase à haute voix.

— Maintenant, c'est différent, le travail artisanal est devenu industriel, il doit être organisé et rationalisé. Alors oui, on a besoin de

gens comme moi. Le tout c'est d'être d'équerre sur les objectifs de la mission.

— Et ce n'est pas le cas ?

— Tu comprends, c'est une mission impossible. Je suis pris au piège entre ma boîte mandatée par les propriétaires pour rentabiliser au plus vite cette entreprise et François, en totale contradiction, qui se prépare à monter un projet humaniste.

— Et tu le sens viable ce projet humaniste, comme tu dis ?

— Au début, je le prenais pour un utopiste hors sol, un rêveur éveillé. J'ai appris à le connaître et de la manière dont il me présente son projet, ça peut tenir la route. Encore faut-il que les petits cochons d'ITM, autrement dit les propriétaires représentés par moi-même, ne les mangent pas. C'est le problème, le seul, le vrai. Parce qu'on va les manger. Je vais les manger.

— Et ça, ça ne te satisfait pas.

— Tout bien réfléchi, je trouve cela un peu dommage. Seulement, ce sont les chiffres qui dirigent notre monde, pas les bons sentiments des uns et des autres. Je dois poursuivre la mission et ça ne va pas être facile.

— Mais dis-moi, est-ce une vie, de courir pour boucler des affaires où l'on jette les gens à la rue pour faire du profit à court terme ?

— Tu résumes un peu rapidement, mais parfois il y a de cela, je le reconnais.

Damien marque un silence. Il se saisit d'une enveloppe ouverte qui traîne sur la table. Il la retourne. Elle est vide. Le courrier qu'elle contenait a déjà été extrait. Il s'assoit, choisit un stylo-bille rouge dans le mug réservé à cet effet et griffonne machinalement des flèches orientées dans toutes les directions. Il reprend la parole :

— Dit comme ça, je ne peux pas te contredire. Tu as raison, ce n'est pas une vie. Seulement, il faut bien y passer pour progresser. À l'étape suivante, on devra se poser trois questions pour préciser ce que l'on entend par « progresser ». Pour aller où ? Comment y aller ? Et surtout pourquoi y aller ? Je ne me lance pas dans ce débat qui remet trop de choses en question, je voudrais me reposer, penser à autre chose.

Bénédicte marque un silence. Elle connaît Damien. Il a parfois besoin de se libérer, de vider son sac pour repartir sur de meilleures bases. Il reprend :

— Ce qui me désole, c'est de découvrir une fois de plus que tout le monde essaie d'entuber tout le monde. Dans ma boîte, on ne me dit

pas les choses comme elles sont. À présent, il faudrait que j'aille plus vite ! Le délai que l'on m'avait donné au début aurait été raccourci par le client. C'est pour m'en informer qu'Irvine m'a appelé aujourd'hui. Tu parles ! Je parierais ma dernière chemise que c'était le délai contractuel et ils ne me l'ont pas dit pour ne pas m'affoler. Ils jouent tous un double jeu. Je dis tous, sans exception et je mets François dans le même sac. Il est toujours fourré chez ITM ! Je suis sûr qu'avant que j'arrive, il était parfaitement au courant de l'objectif de ma mission. Du reste, il connaissait avant moi la réponse pour l'étude de marché proposée par ma propre boîte. Il se passe des choses dans mon dos et je ne les comprends pas. Est-ce si difficile d'avancer à visage découvert ? Un peu de franchise que diable ! Ai-je envie de leur dire.

— C'est pareil partout. Tu n'es pas le seul. Faire prendre des vessies pour des lanternes est un sport national. Je ne te raconte pas les histoires à dormir debout qu'essaient de me faire avaler mes élèves quand ils n'ont pas fait leurs devoirs. En la matière, ils ne sont pas différents du ministère. Tous les ans, ils nous abreuvent de promesses et à chaque rentrée, on se retrouve avec des classes toujours plus surchargées et des moyens réduits comme peau de chagrin.

Damien écoute à peine sa réponse. Bénédicte recentre l'échange :

— Dans cette affaire, tu dois licencier ?

— Pour atteindre les objectifs, il va falloir comprimer le personnel de vingt pour cent au minimum, dans un premier temps. Au total, un bon tiers passera à la trappe. J'ai connu pire.

— Tu ne leur as pas dit.

— Si, malgré moi. J'ai bêtement révélé mes plans et c'est comme cela que j'ai tout foiré.

Damien se dirige vers la baie vitrée du salon. Il observe avec attention un groupe d'enfants au pied de l'immeuble, deux garçons et une petite fille, tous trois chaussés de patins à roulettes. La fillette et le plus grand des deux garçons sont déjà experts et font de longs allers-retours. Le deuxième garçonnet, encore maladroit, aimerait lui aussi découvrir où se niche le point d'équilibre. Pour le moment, sa quête reste vaine. Il passe plus de temps assis sur le sol que debout sur ses patins. La loi de la gravitation est impitoyable.

Damien se retourne brusquement :

— En fait, non. C'est bien avant que j'aie tout foiré. Dès le premier jour, en me laissant dominer par Le Tellier. C'était à moi d'imposer le processus habituel et ne pas entrer dans son délire démocratique. C'est

mon erreur. Elle est fatale. À présent, je suis directement confronté aux employés et ce n'est pas mon rôle de me justifier auprès d'eux. C'est devenu trop difficile, pour ne pas dire impossible. Tu ne sais pas, mais dans une telle mission, tout repose sur le point d'équilibre. Le rapport de force peut facilement basculer dans un sens comme dans l'autre. Mon rôle, c'est d'agir pour que les résistances ne mettent pas en péril le projet. Et là, je n'ai pas été bon, franchement mauvais dirais-je et je suis maintenant le cul sur le sol. Je ne maîtrise plus rien.

— Au fond, tu n'es peut-être pas fait pour ce métier.

— Peut-être.

— Pourquoi ne fais-tu pas comme Rémi ?

— Quoi donc ? Tout laisser tomber et me lancer dans la menuiserie ? Déjà je ne suis pas doué de mes mains. Je serais incapable d'utiliser le moindre outil sans me blesser. Ensuite, je ne suis pas non plus issu d'une famille d'artisans. Je te rappelle que mon grand-père était banquier et mes parents sont tous deux cadres sup chez IBM. Et condition aggravante, je détesterais vivre loin de Paris.

— Je pensais plutôt à une réorientation de carrière. Je te suggérais de te lancer dans quelque chose où tu te réalises pleinement en total respect avec tes valeurs morales d'être humain, va-t-on dire.

— Comme toi, tu veux dire...

— Eh bien oui, comme moi ! Tu as raison, pas besoin d'aller chercher bien loin. Je m'efforce de donner le goût de la littérature à des élèves qui n'y sont pas toujours très sensibles a priori. Je ne touche pas un gros salaire, mais je reste persuadée que je contribue ainsi à un projet plus global, que je remplis mon rôle ici-bas. Et cela me satisfait pleinement.

— Bravo ! C'est très bien !

— Ne sois pas cynique. C'est toi qui t'enfermes dans des questions existentielles, ce n'est pas moi. Entre nous, quelque part, le projet de Le Tellier n'est-il pas plus constructif que ce que tu fais à Lean System ?

— Demain, j'en saurai plus. Il a convoqué toute la boîte à seize heures, il a une grande nouvelle à annoncer. Il m'a demandé d'être présent.

— Tu y seras ?

— Je ne manquerais cela pour rien au monde ! je crois savoir ce qu'il va annoncer et je sais que ce ne sera pas une bonne nouvelle pour ma mission.

— Il t'apprécie sûrement s'il te demande d'être présent.

— Il apprécie mes compétences, c'est ma mission qu'il n'apprécie pas.

— Tu ne penses pas que tu pourrais te rapprocher de lui ? Ne serait-il pas un bon « Sensei » ?

— Tu t'y mets toi aussi ?

— Qu'est-ce que tu crois ? Tu t'imagines être le seul à connaître quelques mots de japonais ? Sensei, c'est bien une sorte de mentor, non ?

— Absolument...

Que va devenir EquipSciences ?

Réunion extraordinaire dans la grande salle. Tout le personnel est présent. François attend que chacun trouve sa place avant de prendre la parole :

— Cela fait plusieurs semaines que je négocie l'avenir d'EquipSciences avec ITM, nos repreneurs. ITM tient à rester centré sur son cœur de métier. C'est-à-dire la chaudronnerie à destination de l'industrie chimique, pétrochimique et agroalimentaire et les activités connexes comme l'automatisation et l'instrumentation. EquipSciences est tout à fait en marge de ce type d'activité. Nous ne fabriquons pas de produits de cette classe et nous ne partageons ni les mêmes clients ni les mêmes fournisseurs. Notre métier est et restera la réalisation et la fourniture de systèmes de mesure de précision et de sous-ensembles scientifiques et médicaux. Je vous rassure, nous n'avons nullement l'intention de changer de créneau.

Quelques exclamations de soulagement fusent dans la salle.

— Alors que fait-on dans le giron d'un géant de la chaudronnerie ? À l'origine, nous faisons partie « d'un lot ». Les anciens propriétaires d'EquipSciences nous ont vendus en même temps que d'autres entreprises qui intéressaient ITM. De fait, ITM n'a toujours nourri qu'une seule hâte à notre endroit. Se débarrasser de nous ! Comme vous l'avez sûrement tous compris, ils comptaient nous revendre à bon compte une fois l'entreprise réorganisée en Lean et allégée, c'est-à-dire après avoir procédé à bon nombre de licenciements et supprimé une multitude de références du catalogue. C'est une démarche très classique destinée à embellir les comptes avant la mise en vente. Je leur ai proposé une autre solution.

François marque une pause et pointe son regard sur des visages au hasard de l'auditoire silencieux et attentif, on les comprend !

— Nous céder l'entreprise en l'état, laisse-t-il tomber comme un couperet.

La nouvelle est accueillie par un brouhaha généralisé.

— Tut !Tut !Tut ! Un peu de calme ! Je vous explique. Après de longues négociations, voilà où nous en sommes aujourd'hui. Les dirigeants d'ITM sont prêts à nous céder l'entreprise aux conditions suivantes :

Nous payons dès à présent une certaine somme, le chiffre n'est pas encore fixé, mais la fourchette est tout à fait acceptable, je vous en dirai plus dans la semaine dès que les derniers détails de la négociation seront finalisés.

— Ah bon ? Maintenant il faut payer pour travailler ?

Quelques « chuts ! » bien sonores suffisent pour que l'importun ravale sa langue. François reprend :

— Ce n'est pas tout. Durant trois années, dont celle-ci, nous verserons une redevance qui correspondra au tiers des bénéfices réalisés en moyenne les trois années précédentes. Je vous préviens, ce ne sera pas facile. Il nous faudra aussi rembourser les prêts que l'on va contracter pour financer l'achat. Pas d'inquiétude. Nous avons soigneusement étudié les chiffres avec Christelle, Sonia et Camille, une spécialiste de ce type de transaction et les conditions sont acceptables. Il y a toujours le risque d'un coup dur, comme la perte en cascade de plusieurs clients. Pour le moment, rien ne le laisse envisager, et puis si on ne voit que les coups durs on ne fait jamais rien. Vous êtes toujours attentifs ?

— Oui ! répondent collégialement les salariés de l'entreprise.

— Je vous propose que nous nous constituions en coopérative, que nous montions une SCOP, tous ensemble. Nous élirons un dirigeant pour un mandat de deux ans révocable. Si vous êtes d'accord, je pourrai me charger du premier mandat pour assurer la transition. Au terme de ce premier mandat, je laisserai ma place à la personne de votre choix, comme il se doit.

Le brouhaha s'accroît, nous sommes à la limite du vacarme. François, toujours prévoyant, a fait installer une sono pour son discours. En haussant la voix, il parvient à couvrir le bruit ambiant:

— Ce n'est pas la première fois que je participe à la création d'une coopérative. D'expérience, je sais qu'un nombre significatif d'entre vous ne va pas suivre. C'est ainsi. Chacun a ses propres priorités. En revanche, ceux qui s'engageront deviendront sociétaires de l'entreprise.

C'est-à-dire qu'ils seront associés-proprétaires. C'est un changement majeur, non ?

Une voix sceptique s'élève et remarque :

— Il y a bien des conditions, j'imagine.

— Bien évidemment qu'il y a des conditions, répond François sur un ton enjoué, ta maison, on te l'a offerte en cadeau ou tu l'as achetée sur tes deniers ?

— Ma maison ! Je suis loin d'avoir fini de la payer, ma maison ! se justifie la même voix cette fois désabusée.

— Je vous rassure, pour EquipSciences cela sera bien plus simple. Tous ceux qui voudront participer à l'aventure, parce que ça en sera réellement une, devront comme il se doit acheter une part de l'entreprise. Attention, ce sera une somme conséquente. La part que chacun d'entre nous devra déboursier pour devenir sociétaire est estimée actuellement dans une fourchette assez large entre neuf et onze mille euros.

Soupir de déception dans la salle. Une voix résume le sentiment général :

— Une sacrée somme !

— Une sacrée somme comme tu dis. Elle sera affinée d'ici quelques jours, on y travaille. Cela dit, pour maintenir la participation dans cette fourchette optimale, encore faut-il qu'au moins les deux tiers d'entre vous acceptent de s'investir dans cette opération.

— Mais où va-t-on trouver une telle somme ? poursuit la même voix anonyme, c'est une petite fortune, moi perso, je suis ric-rac.

— Pas d'inquiétude, on mettra en place un système de crédit à un taux privilégié. J'ai déjà négocié tout cela avec notre banque qui doit bien justifier à un moment donné sa qualité de « banque mutualiste ».

— On ne peut pas trouver des investisseurs extérieurs ? continue la même voix manifestement toujours pas rassurée.

— Très bonne question. ITM nous a recommandés auprès de l'un de ses partenaires intéressés par l'expérience. Ils sont prêts à prendre part au capital. Ce sera impérativement un apport minoritaire et c'est déjà intégré dans nos calculs. C'est OK ? Je continue. Une fois les trois ans passés et ITM totalement remboursé, nous pourrons jouir du profit réalisé pour gonfler nos réserves en prévention des coups durs, lancer les projets auxquels on croit et assurer la retraite de chacun. Ce n'est pas beau ça ? Les propriétaires, ce sera vous, nous quoi !

Un hurra d'allégresse salue cette décision.

— Notre problème reste la mission de Damien Stanlais. ITM va cesser de financer sa prestation. Il va nous quitter malgré que le projet soit loin d'être achevé. ITM a réagi plus rapidement que je ne l'escomptais. EquipSciences représente un poids mort pour eux. À défaut d'une vente avec une plus-value conséquente, ce qu'ils projetaient à l'origine, ils sont soulagés de s'en débarrasser à bon compte, c'est-à-dire en nous la cédant. Ah ! Je vois Damien qui lève la main. Vous souhaitez prendre la parole ?

— Oui, ce que je voulais vous dire, c'est..., si vous avez une place pour moi le temps que j'achève ce projet, je pense que je m'entendrais avec mon patron actuel, pour qu'il me laisse partir. Il m'a déjà dit pas plus tard qu'hier, que je n'étais pas très « corporate », ajoute-t-il en riant.

— C'est une excellente nouvelle ! Vous êtes le bienvenu ! Encore faut-il discuter de vos conditions. On ne peut pas vous offrir le salaire d'un consultant senior, vous vous en doutez.

— J'ai aussi réfléchi à ce point et je suis prêt à m'aligner sur la grille de salaires d'EquipSciences pour vivre un tel projet !

— Un hurra pour Damien !

François attend la fin des applaudissements :

— Il est maintenant temps de fêter ces bonnes nouvelles. Je vous demande de rapidement ranger les chaises le long des murs pour libérer l'espace central.

Au même moment, une équipe de catering hyperorganisée installe en un temps record plusieurs grandes tables recouvertes de nappes blanches au milieu de la pièce. Sans perdre une seconde, ils y déposent une pyramide d'assiettes garnies d'appétissants amuse-gueules et alignent soigneusement une belle collection de bouteilles de champagne. Un tel projet, ça s'arrose !

— Je me permets de faire sauter le premier bouchon, déclare François en se débattant avec l'armature métallique qui maintient en place le muselet de la bouteille qu'il vient de saisir.

Le ton est donné. Les bouchons sautent les uns après les autres et les participants se pressent autour de la table pour ne pas être le dernier servi. Karim et Salomé, chacun une flûte à la main, cherchent à approcher François. Ils sont mal à l'aise, hésitants. Karim prend la parole.

— Excuse-nous, François. C'est un super projet et je suis content qu'il aboutisse, mais tu vois, comment te dire, eh bien voilà ! Je ne vais

pas rester. Je ne me sens pas prêt à me lancer dans une telle aventure. J'ai réfléchi aux risques et ils sont trop importants pour moi. Peut-être plus tard, je ne sais pas. Pour le moment, j'ai été approché par une autre boîte qui me propose un poste intéressant avec un bon salaire et je vais l'accepter. C'est une promotion, puisque je suis nommé directeur de la maintenance. Et puis...

— Il désigne de la main Salomé, l'invitant à se joindre à la discussion :

— Salomé aussi. Ils sont prêts à l'engager en tant que responsable du bureau d'études.

— Vous ne perdez pas de temps !

— Après les dernières réunions, on se doutait que ça allait bouger sérieusement dans la boîte. Quand le consultant a parlé de dégraissage, tu peux comprendre que l'on ait cherché le moyen de sécuriser notre avenir. Salomé et moi, on a tous les deux une famille. Ma fille, la plus grande, entre en fac cette année, ce n'est pas le moment de prendre des risques. La SCOP, c'est une belle idée et je vous souhaite de tout cœur de réussir.

Salomé, un peu en retrait, confirme chaque propos de Karim d'un hochement de tête.

— C'est qui notre débaucheur ?

— Tu ne vas pas être content. C'est TechniqSciences.

— Notre concurrent direct ? Ben dit donc ! Enfin, vous êtes libres. Bon. Il y a toi, Salomé... Il y en a d'autres qui partent à la concurrence ?

— Non, non, enfin pas à ma connaissance. Mais ne le prends pas trop mal...

— Je le prends comme vous me le dites et je vous le répète, vous êtes libres...

Christelle s'approche à son tour.

— Toi aussi tu pars chez un concurrent ?

— Ah non ! Moi je reste ! Je viens d'appeler Bastien, mon mari. Il a vérifié nos comptes. J'aurai assez pour payer ma part sans recourir au crédit. On vient de toucher un petit héritage, enfin je ne te raconte pas ma vie, mais voilà, c'est cela que je voulais te dire.

— Merci Christelle. Tu vois dans la vie, il y a ceux qui cherchent tout un tas de mauvaises excuses pour se justifier de ne pas participer, et d'autres qui trouvent naturellement les bonnes raisons pour se lancer. Ce sont ceux-là qui m'intéressent.



Pourquoi ne pas s'engager ?

On peut comprendre Karim et Salomé. Il est bien naturel que certaines individualités souhaitent construire leur carrière différemment. Pour les uns, le management classique avec son principe hiérarchique (n+1, n+2, n+3, etc.), nourrit les ambitions de réussite sociale. Pour les autres, les plus nombreux, le statut de salarié d'une entreprise classique rassure. À tort, puisque la sécurité de l'emploi n'est plus garantie nulle part. Seulement, on n'en a pas toujours pleinement conscience.

C'est bien pour cela que François s'attend à un mouvement de retrait d'une amplitude conséquente. Il table sur un bon tiers de défections. Espérons pour lui que ce chiffre ne sera pas dépassé.

Le cas de Christelle, la contrôleuse de gestion, est différent. Même si elle a traversé un moment d'abattement¹, elle vit à fond et croit dans son entreprise. François pourra compter sur elle.

Il est toujours temps de faire ce que l'on aime

Enfin, Damien a peut-être suivi quelque part l'exemple de son ami Rémi. Il a compris qu'il parviendra à mieux se réaliser en s'impliquant corps et âme en un projet qu'il a appris à aimer. Le salaire est important, mais il est bien secondaire face aux perspectives de construire quelque chose de concret dont on peut être fier. Il a la chance d'être solidement épaulé par Bénédicte. Elle vit avec bonheur son métier d'enseignante. Elle souhaite de tout cœur que Damien vive aussi bien le métier qu'il exerce. Que demander de plus ?

Puisqu'il n'y a plus de propriétaires externes, les profits réalisés par la SCOP servent à constituer des réserves. Il est bon de le rappeler. On peut vaticiner sans risque, qu'une fois l'échelle des salaires sérieusement compressés, les profits seront judicieusement utilisés pour améliorer sensiblement le salaire de tous. Sera alors venu le moment de réduire le temps de travail proprement dit afin que chacun puisse réaliser les projets auxquels il croit, et aider au développement local. C'est aussi cela la responsabilité morale d'une entreprise.

¹ Chapitre 6, deuxième partie

QU'EST-CE QUE L'UTOPIE ?

Vision optimiste

« L'utopie, c'est la vérité de demain »

Victor Hugo.

Vision réaliste

« L'utopie est à l'horizon. J'avance de deux pas, elle s'éloigne de deux pas. J'avance de dix pas et l'horizon s'enfuit dix pas plus loin. Pour autant que j'avance, jamais je ne l'atteindrai. Alors, elle sert à quoi l'utopie ? Elle sert à cela, à avancer. »

Eduardo Galeano. El libro de los abrazos.

Plus concrètement, cette étude se rapproche de l'utopie rationnelle chère à Pierre Bourdieu. En effet, les moyens existent et sont disponibles, l'objectif à atteindre correspond aux aspirations d'une large majorité de personnes, il suffit juste de vouloir l'atteindre.

*Damien, Élodie, François, Salomé, Karim, Sonia,
Régis ainsi que tous les autres existent,
je les ai rencontrés.*

QUELQUES PISTES POUR APPROFONDIR LE SUJET

À propos du Lean management

Pour découvrir les principes de la démarche, le corpus est particulièrement étendu. Lire notamment les ouvrages de James Womack et Daniel Jones, les précurseurs du Lean Management tel que :

- James Womack, Daniel Jones, *Système Lean Penser l'entreprise au plus juste*, Pearson Education, 2012

Ainsi que Jeffrey Liker qui a formalisé les principes du Toyotisme :

- Jeffrey Liker, *Le Modèle Toyota, 14 principes de management*, Pearson, 2020

Le corpus en langue anglaise est comme il se doit bien plus conséquent.

Au-delà la bibliographie originale des auteurs précédemment cités, il est utile de lire les deux ouvrages suivants écrits par des proches de Taiichi Ohno. Ce sera l'occasion de mieux cerner la personnalité de cet ingénieur de génie et de prendre conscience que les principes relationnels hiérarchiques au Japon ne sont pas les mêmes qu'en France :

- Takehiko Harada, *Management lessons from Taiichi Ohno*, Mc Graw Hill, 2015
- Yoshihito Wakamatsu, *The Toyota Mindset, The Ten Commandments of Taiichi Ohno*, Routledge 2017

Et bien sûr, l'incontournable :

- Taiichi Ohno, *Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production*, productivity Press, 1988

Cet ouvrage est une référence à juste titre. Non seulement Taiichi Ohno explique avec clarté les différentes facettes du TPS, mais il n'hésite pas à préciser les réelles difficultés rencontrées. En seconde partie, il conte l'origine du Toyotisme qui s'inscrit dans le contexte particulièrement difficile d'après-guerre d'un Japon bien mal préparé pour la production de masse. C'est un récit passionnant pour peu que l'on s'intéresse à la production industrielle.

Voir aussi les références choisies régulièrement mises à jour, sur le site <https://www.piloter.org/ref-lean>

La critique du Lean et du management

- Satoshi Kamata, *Toyota L'usine du désespoir*, Demopolis 2008

Ce livre a été évoqué au cours de la première partie de l'ouvrage. Satoshi Kamata, s'est glissé dans la peau d'un travailleur temporaire embauché par les usines Toyota, alors en plein essor du Toyotisme.

L'auteur, qui fut ouvrier avant de devenir journaliste indépendant, conte dans cet ouvrage best-seller, traduit en plusieurs langues et maintes fois réédités, son quotidien sur une chaîne de fabrication de boîte de vitesses. Le constat est sans concession.

Plusieurs journalistes ont cherché à vérifier si l'étude de Kamata qui date des années soixante-dix était toujours d'actualité. Les conditions de travail de la production industrielle ont effectivement évolué, c'est un fait. Il n'en reste pas moins que la pression sur les travailleurs est toujours plus intense tout comme le recours massif aux intérimaires. L'emploi à vie pour tous n'est plus qu'un lointain souvenir.

Voir les liens sur le site <https://www.piloter.org/demos>

- Danièle Linhart, *L'insoutenable subordination des salariés*, Éditions Eres, 2021

L'auteure démontre, exemples à l'appui, l'artificialité de l'innovation managériale actuelle (entreprise libérée, le bonheur pour tous...). Si le management se réinvente régulièrement c'est bien pour maintenir, voire renforcer, le lien de subordination, qui impose soumission et obéissance. D'ailleurs, ce n'est rien d'autre qu'une entorse aux principes démocratiques de notre société.

- Danièle Linhart, *La comédie humaine du travail : de la déshumanisation taylorienne à la sur-humanisation managériale*, Éditions Eres, 2015

De la taylorisation où les ouvriers ne sont qu'un rouage passif à la valorisation de l'engagement individuel pour atteindre des objectifs fixés en appliquant des standards. C'est ce paradoxe de la subjectivation des individus tout en maintenant un management d'essence taylorienne que cherche à éclairer ce livre.

- Johann Chapoutot, *Libres d'obéir : Le management, du nazisme à aujourd'hui*, Gallimard Essais, 2020

Johann Chapoutot démontre l'archaïsme du management actuel en le présentant dans la continuité intellectuelle avec l'organisation administrative de l'Allemagne nazie. Un livre qui a bêtement choqué ceux qui ne l'avaient pas lu. Voir la présentation page 249.

- Henry Mintzberg, *Rééquilibrer la société, entre le secteur privé, le secteur public et ceux qui agissent différemment*, Maxima, 2017

Pour Henry Mintzberg, spécialiste internationalement connu et reconnu des sciences de l'organisation, il est plus que jamais temps de rééquilibrer notre monde qui a franchement basculé du côté des intérêts privés. On ne peut pas compter sur les États pour dynamiser le secteur public tant ils sont contraints par les lobbies privés. Pour sauver notre monde et préserver celui de nos enfants, il ne reste plus que le secteur « pluriel », où ce ne sont pas « Eux » qui agissent, mais « Nous ».

Ce secteur dit « pluriel », correspond peu ou prou selon la définition de l'auteur à ce que nous appelons en France, l'Économie Sociale et Solidaire (ESS) qui regroupe, coopératives, associations, fondations, ONG, etc. L'auteur relève d'ailleurs qu'Alexis de Tocqueville dans son ouvrage phare « de la démocratie en Amérique », publié en 1840, mettait déjà en exergue le rôle essentiel de l'économie « pluriel » pour assurer la stabilité de la démocratie.

Extrait : « *Il est clair que si chaque citoyen, à mesure qu'il devient individuellement plus faible, et par conséquent plus incapable de préserver isolément sa liberté, n'apprenait pas l'art de s'unir à ses semblables pour la défendre, la tyrannie croîtrait nécessairement avec l'égalité.* »

- Victor Castanet, *Les fossoyeurs*, Fayard, 2022

La démonstration est claire. Si l'accroissement des profits est le seul horizon des dirigeants, les excès d'un management déshumanisé ne connaissent aucune limite. Toute personne en charge de définir la performance d'une entreprise, quelle qu'elle soit, se doit de lire cette

étude particulièrement fouillée au cœur des EPHAD, en écho avec le propos de François au dernier paragraphe de la page 54 qui commence ainsi « *Ce qui est condamnable, c'est de vendre son âme au diable du profit. Le profit ne doit pas être le but, mais la conséquence...* ».

L'étude est particulièrement instructive pour mieux définir ce qu'est un gaspillage de ce qu'il ne l'est pas. Quand on pousse la rationalisation des coûts dans ses retranchements au point de juger qu'une couche à vingt-cinq centimes d'euro ou une seconde madeleine au goûter sont des gaspillages à éliminer, on entre de plain-pied dans la barbarie.

- James March, Thierry Weil, *Le leadership dans les organisations : Un cours de James March*, Transvalor - Presses des mines, 2004

Un livre conseillé à tous ceux qui se posent des questions sur la réalité du « leadership » sans trouver de réponses concrètes parmi les multiples hagiographies de managers célèbres régulièrement publiées.

- Vincent de Gaulejac, *La Société malade de la gestion. Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*, Éditions Points, 2014.

Voir aussi les vidéos de l'auteur publiées en ligne sur YouTube.

À propos du métier de consultant

Le film « *Violence des échanges en milieu tempéré* » de Jean-Marc Moutout n'est pas récent, il date de 2004. Cependant, il correspond toujours peu ou prou à la réalité actuelle. Le film conte les mésaventures d'un jeune consultant (rôle joué par Jérémie Rénier) en charge de mettre en place le Lean justement dans une usine de province. Malheureusement pour ce jeune consultant, il ne rencontrera pas François, héros de ce livre-ci, et bien qu'à un moment donné il se soit posé les bonnes questions, il mettra vite son mouchoir sur ses sentiments profonds pour suivre l'itinéraire typique d'un consultant d'un grand cabinet. Un film pas si caricatural que certains ont pu le dire ou l'écrire lors de sa sortie.

- , Marie-Anne Dujarier, *Le Management désincarné*, Éditions la découverte, 2017

L'auteure, sociologue des entreprises de profession, dénonce le pouvoir des prescripteurs, les consultants notamment, qu'elle baptise du terme de « planneurs », ceux qui ne font que des plans. Leur rôle est d'appliquer des schémas types sans vraiment connaître la réalité de l'entreprise. Ils ne se fondent que sur les nombres et jugent que les

difficultés de l'implantation seront résolues par « l'accompagnement du changement ». Ce pouvoir des prescripteurs est aussi dénoncé par François Dupuy dans la série « *Lost in management* », Éditions du Seuil, et bien avant ces deux auteurs, par Michel Crozier, « *La crise de l'intelligence* », chez le même éditeur.

À propos de l'entraide

- Pierre Kropotkine, *L'entraide, un facteur de l'évolution*, Hachette 1906

L'auteur a écrit cet ouvrage pour couper l'herbe sous les pieds des adeptes du darwinisme social, qui nourrissent l'objectif de transposer à la société une mauvaise lecture de « L'origine des espèces » de Charles Darwin, en ne privilégiant que l'idée de la lutte pour la survie. Après avoir parcouru la Sibérie, Kropotkine démontre que la plupart des êtres vivants survivent en environnement difficile grâce à la coopération. C'est la caractéristique des sociétés humaines.

- Pablo Servigne, Gautier Chapelle, *L'entraide, l'autre loi de la jungle*, Les liens qui libèrent, 2019

Les deux auteurs, agronomes de métier, reprennent et actualisent l'étude de Kropotkine précédemment citée. Ils démontent l'erreur fondamentale de notre société libérale qui privilégie la compétition et la loi du plus fort, en s'appuyant sur des exemples pris dans la nature où l'entraide fait la différence. Ce livre est cité page 265.

À propos des peuples autochtones et des Iroquois en particulier

- Alexandre Grauer, *L'art d'enseignement des Indiens iroquois : aux sources de la première constitution*, Indigène Éditions, 2003

Un rappel historique de l'importance de la constitution iroquoise et son influence sur les pères de la nation américaine.

- Daniel Saint-Arnaud, *Pierre Millet en Iroquoisie au XVII^e siècle*, Septentrion, 2005

Récit d'un missionnaire jésuite qui vécut dix-sept années au sein de la société iroquoise.

Pour aller plus avant, les travaux de Lewis Henry Morgan, pionnier de l'anthropologie sociale, sont encore aujourd'hui une référence avec l'ouvrage : « *League of the Ho-dé-no-sau-nee* » publié en 1851.

Friedrich Engels s'est inspiré des travaux de Lewis Henry Morgan pour son étude :

- « *L'Origine de la famille, de la propriété privée et de l'État* ».

Un livre tombé dans le domaine public que l'on trouve notamment sur le site des sciences sociales de l'Université du Québec. Lire le chapitre III « La Gens Iroquoise ». (<http://classiques.uqac.ca/>)

- , Baron de Lahontan, *Dialogue avec un sauvage*, réédition sous la direction de Réal Ouellet, Éditions Lux, 2014

Dans cet ouvrage publié pour la première fois en 1702, Lahontan rapporte la teneur des échanges qu'il a entretenus avec le « sauvage » Adario. Membre représentant de la tribu des Hurons pour les négociations officielles, Adario juge sans concession les mœurs, coutumes et politiques des Occidentaux.

En substance, il dénonce le pouvoir de l'argent, le dogmatisme religieux (qui régnait en force à cette époque), la course au pouvoir et le manque d'humanité des uns envers les autres : « *Pourquoi y a-t-il autant de pauvres qui ne mangent pas à leur faim alors que d'autres croulent sous les richesses ?* »

Cet ouvrage fit grand bruit lors de sa publication et servit d'outil de réflexions aux philosophes des Lumières. Ce texte a inspiré entre autres Montesquieu pour les « Lettres persanes ».

- Jean Malaurie, *Les derniers rois de Thulé*, Plon, collection « Terres humaines », 1989

Jean Malaurie, géographe de profession, a partagé le quotidien des Inuits du Groenland durant une année. Dans cet ouvrage descriptif, il relève le côté fusionnel de ce peuple avec la nature et le sens du partage.

Recette de survie : « *L'esprit de compétition ne doit s'exprimer qu'avec la volonté d'être le meilleur dans l'intérêt exclusif du groupe* ». À méditer.

Pour l'auteur, c'est bien grâce à un système équilibré de type « communisme-libertaire » que les Inuits ont pu survivre aussi longtemps en un environnement aussi hostile.

- Pierre Clastre, *La société contre l'état : Recherches d'anthropologie politique*, Les Éditions de Minuit, 2011

Dans cet ouvrage, Pierre Clastres ethnologue qui a longtemps vécu au sein de tribu indigène d'Amérique du Sud démontre que des sociétés égalitaires sont suffisamment équilibrées pour traverser les temps sans encombre.

- *Mémoires de Geronimo* recueillies par S.M. Barrett, La découverte, 2003

Ce livre est présenté page 258)

Les autres livres utilisés

Eric Abrahamson et David H. Freedman, *Un peu de désordre = beaucoup de profit(s)*, Flammarion, 2013

Sébastien Bohler, *Le bug humain*, Robert Laffont, 2019

Luc Boltanski, *Les Cadres, la formation d'un groupe social*, Les Éditions de Minuit, 1982

Luc Boltanski et Ève Chiappello, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard, coll. « NRF essais », 1999

Jorge Bucay, *Dejame que te cuente*, RBA Bolsillo, 2016

Andrew Carnegie, *L'évangile de la richesse*, 1891 disponible en ligne sur le site de la BNF (www.gallica.bnf)

Antonio Casilli, *En attendant les robots - Enquête sur le travail du clic*, Le Seuil, 2019

Clayton Christensen, Jeff Dyer, Hal Gregersen. *The Innovator's DNA: Mastering the Five Skills of Disruptive Innovators*, Harvard Business Review Press 2011

Carlo Cipolla, *Les lois fondamentales de la stupidité humaine*, PUF 2012

Yves Clot, *Le prix du travail bien fait*, La découverte, 2021

Michel Crozier, *La crise de l'intelligence. Essai sur l'impuissance des élites à se réformer*, Éditions du Seuil, 1998

Richard Cyert and James March, *A Behavioral Theory of the Firm*, Wiley, 1963

Régis Debray, *Le moment Fraternité*, Gallimard, 2009

Christophe Dejours, *La Panne. Repenser le travail et changer la vie*, Bayard, 2012.

Christophe Dejours, *L'Évaluation du travail à l'épreuve du réel*, Éditions Quæ, 2016.

Auguste Detoef, *Propos de O. L. Barenton confiseur (1937)*, Éditions d'Organisation, 2001

Hyacinthe Dubreuil et le colonel Rhimailho, *Deux hommes parlent du*

travail, Grasset 1939

Henri Fayol, *Administration industrielle et générale*, Dunod, 1916

Alain Fernandez, *Les tableaux de bord du manager innovant, Une démarche en 7 étapes pour faciliter la prise de décision en équipe*, Éditions Eyrolles, 2018

Isabelle Ferreras, Julie Battilana, Dominique Méda, *Le manifeste travail, Démocratiser. Démarchandiser. Dépolluer*, Le Seuil, 2020

Roger Fisher et William Ury, *Comment réussir une négociation*, Édition Le Seuil 2022.

Mistress Christine Frederick, préface, Henry le Chatelier, *La tenue scientifique de la maison*, Dunod, 1918.

La version originale « The new housekeeping » est en ligne sur le site de la bibliothèque du congrès. (www.loc.gov)

John Kenneth Galbraith, *Les mensonges de l'économie*, Grasset, 2004

Isaac Getz, *L'entreprise libérée*, Fayard 2017

David Graeber, *Bureaucratie*, Les Liens qui Libèrent, 2015.

David Graeber, *Bullshit jobs*, Les Liens qui Libèrent, 2018.

David Graeber & David Wengrow, *Au commencement était... Une nouvelle histoire de l'humanité*, Les liens qui libèrent, 2021

Ranjay Gulati, *Deep Purpose: The Heart and Soul of High-Performance Companies*, Penguin Business, 2022

Jean-Vincent Holeindre, *Le Pouvoir. Concepts, Lieux, Dynamiques*, Sciences Humaines, 2014

Tony Hsieh, *L'entreprise du bonheur*, Alisio 2011

Masaaki Imai, *Gemba Kaizen: A Commonsense Approach to a Continuous Improvement Strategy*, McGraw-Hill 2012

Frédéric Laloux, *Reinventing organizations*, Diatéino 2017

Hubert Landier : *L'entreprise polycellulaire*, Entreprise Moderne d'Édition, 1987.

Douglas Mac Gregor, *The human side of enterprise*, McGrawHill, 1960

James G March, Thierry Weil, *Le leadership dans les organisations : Un*

cours de James March, Les presses de l'École des Mines, Paris 2003

David Marquet, *Turn The Ship Around! A True Story of Turning Followers Into Leaders*, penguin Books, 2015 (Voir

[https :www.piloter.org/demos/](https://www.piloter.org/demos/) pour une critique de ce livre)

Nilofer Merchant, *The New How: Creating Business Solutions Through Collaborative Strategy*, O'Reilly, 2010

(Voir [https :www.piloter.org/demos/](https://www.piloter.org/demos/) pour une critique de ce livre)

Nilofer Merchant, *11 Rules for Creating Value In #SocialEra*, Harvard Business Review Press, 2012

Henry Mintzberg, *Structure et dynamique des organisations*, Editions d'Organisation 1998

Marc Mousli, *Au-delà du conflit*, Pearson, 2002.

Vineet Nayar, *Les employés d'abord, les clients ensuite*, Éditions Diateino, 2018

William Ouchi, *Theory Z: How American Business Can Meet The Japanese Challenge*, Avon Books 1981

Jeffrey Pfeffer et Robert Sutton, *Faits et foutaises du management*, Vuibert 2007

Jeffrey Pfeffer, *Power: Why Some People Have It—and Others Don't*, Harper Business, 2010

Brian Robertson, *la révolution Holacracy*, Leduc.s, 2016

Richard Sennett, *Ce que sait la main, la culture de l'artisanat*, Albin Michel 2010

Phil Rosenzweig, *Les mirages du management*, Vuibert 2009

Dov Seidman, *How - ou comment le comportement devient la clé du succès en affaires*, Dunod, 2012

(voir [https :www.piloter.org/demos/](https://www.piloter.org/demos/) pour une critique de ce livre)

Hervé Sérieyx, *Le zéro Mépris*, Dunod, 1989, 1999

Peter Sims, *Little Bets: How breakthrough ideas emerge from small discoveries*, Random House Business, 2012

Alain Supiot, *La gouvernance par les nombres*, Fayard, 2015

Robert Sutton, *Objectif Zéro-sale-con*, Éditions Vuibert, 2007

Freek Vermeulen, *Breaking Bad Habits: Why Best Practices Are Killing Your Business*, Harvard Business Review Press, 2018

Articles et vidéos

Eliyahu Goldratt, « *Standing on the shoulders of Giants - Production concepts versus production applications The Hitachi Tool Engineering Example* ». Cet article est disponible en ligne sur le site researchgate.net

Hors-série « *La révolution du travail* » du journal Le Monde du 30 septembre 2021

Danièle Linhart Revue Basta ! du 22 mars 2018 : « *La dictature du changement perpétuel est le nouvel instrument de soumission des salariés* ».

Marc Mousli, « *Mary Parker Follett, pionnière du management* », Cahier du Lipsor, 2000.

OCDE, Manuel d'Oslo : *Principes directeurs pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation*, 3e édition disponible sur le site web de l'OCDE, Organisation de Coopération et de Développement Économiques (www.oecd.org/fr/)

Alessandro Piazza, Eric Abrahamson, *Fads and Fashions in Management Practices: Taking Stock and Looking Forward*. Ce texte est disponible sur le site researchgate.net

Revue Française de Gestion, numéro de septembre-octobre 1998

Mura, Muri, Muda? James Womack sur Lean.org, 2006

<https://www.lean.org/the-lean-post/articles/mura-muri-muda/>

The Take, Avi Lewis, Naomie Klein, un documentaire sur la reprise d'une entreprise par ses ouvriers en Argentine, disponible en DVD.

Rendons à César ce qui appartient (presque) à César. Le principe de lecture inverse du discours du dirigeant de la page 38 s'inspire d'un talk-show espagnol présenté alors par Andreu Buenafuente. Pour ceux qui sont familiers avec la langue de Cervantès, il est disponible en ligne : <https://www.youtube.com/watch?v=1irw4kvi8zQ>

Remarque : Porsche a aussi exploité ce procédé de « reverse thinking », comme disent les marketeurs, pour la publicité de la 911.

QUELQUES COOPERATIVES REMARQUABLES

Note : Tous les liens pointant vers les ressources présentées ici sont disponibles sur la page : <https://www.piloter.org/demos>

Groupe Mondragón

Le groupe Mondragón est la plus grande coopérative industrielle au monde. Sise au Pays basque espagnol, elle regroupe plus de quarante-vingt-quinze coopératives intégrées dans un écosystème fondé sur un principe de développement régional et de coopération entre les diverses unités du groupe.

Tower Colliery

Une mine du Pays de Galles rachetée par ses ouvriers et transformée en coopérative à l'époque où Margaret Thatcher avait décidé la fermeture des puits pour en finir avec le syndicalisme. En Grande-Bretagne, comme ailleurs, l'aventure Tower Colliery est un symbole de la lutte contre le néolibéralisme.

Lip

Difficile de parler de coopératives sans évoquer l'aventure de LIP. La transformation d'une entreprise traditionnelle en coopérative, « *On fabrique, on vend, on se paie* », est rapidement devenue un enjeu politique de premier plan. Les péripéties de cette triste aventure ont fortement marqué les années soixante-dix.

Fralib

Plus récemment, la lutte des « Fralib (conditionnement de thé) contre le géant de l'agroalimentaire, le groupe Unilever, est aussi révélatrice

de l'absurde difficulté à monter une SCOP, même lorsqu'il s'agit de sauver l'emploi face à la délocalisation. Heureusement, il arrive que David vainque Goliath. Ce fut au prix d'une dure lutte de 1336 jours. Ce nombre « 1336 » est devenu la marque de référence de cette coopérative.

Dans l'ouvrage *Bureaucratie*, David Graeber relate en quelques lignes l'histoire de l'usine Fralib. À l'origine, l'entreprise ne comptait que deux cadres : le dirigeant et le responsable des ressources humaines. Au fil des années, les salariés ont perfectionné d'eux-mêmes les modes de production. L'usine tournait bien et générait un profit appréciable. La direction de la maison mère, bien loin du terrain, a choisi d'utiliser ces profits pour engager une douzaine de cadres intermédiaires aux diverses responsabilités telles que le contrôle, l'évaluation, l'élaboration des procédures et des rapports. « *Finalement, ils ont flashé sur l'idée de délocaliser l'usine en Pologne. (...) Ce plan justifiait rétrospectivement leur existence* », précise l'auteur. Ce qui a mis le feu aux poudres, on peut le comprendre...

Alternatives économiques

Ce magazine est édité depuis son origine par une coopérative de type SCOP dont les associés sont les salariés et les lecteurs (association des lecteurs et société civile des lecteurs).

<https://www.alternatives-economiques.fr/>

La Bellevilloise

Ce fut une coopérative de consommation, ouverte en 1877 pour faciliter les circuits courts, du producteur au consommateur. C'était aussi un centre d'éducation et de culture pour tous.

<https://www.labellevilloise.com>

Confédération générale des SCOP

Le site de la confédération générale des SCOP est une référence pour tous ceux qui cherchent à en savoir plus sur le principe des coopératives et la législation.

<http://www.les-scop.coop/> Le site de la confédération générale des

SCOP

Start-up et SCOP

Pourquoi ne pas monter sa start-up sous le statut de la coopérative (SCOP ou Scic) ?

« 65 % des nouvelles Sociétés coopératives sont des créations ex nihilo... »

<https://www.start-scop.fr/> Le réseau des SCOP

Plateformes numériques et coopératives

Se réappropriier le principe des plates-formes numériques pour les gérer en un contexte de coopérative, c'est ouvrir de nouvelles pistes pour exercer son activité professionnelle différemment du salariat et de l'ubérisation non contrôlée. Le concept est encore assez récent, mais déjà prometteur.

À la date de ces lignes, la Wikipédia propose un bon article de synthèse : [https://fr.wikipedia.org/wiki/Plateforme coopérative](https://fr.wikipedia.org/wiki/Plateforme_coopérative)

Économie Sociale et Solidaire

La loi du 31 juillet 2014 a donné un statut juridique aux entités commerciales dont le fonctionnement interne et les activités sont fondés sur un principe de solidarité et d'utilité sociale.

<https://www.economie.gouv.fr/cedef/economie-sociale-et-solidaire>

<https://www.ess-france.org>

Le site web de la Chambre française de l'économie sociale et solidaire. Nombreuses ressources sont disponibles en accès libre.

À noter : il existe plus de trois millions de coopératives dans le monde qui emploient dix pour cent de la population active:

[International Cooperative Alliance](#)

Les Phalanstères

À titre de curiosité historique, Charles Fourier, philosophe classé comme utopiste, avait inventé un concept communautaire de vie et de

production : le phalanstère. Au sein d'un phalanstère, tout est partagé harmonieusement. En 1859, Jean-Baptiste André Godin, créateur des célèbres poêles du même nom, avait suivi à la lettre les principes de Fourier. Le familistère de Guise était né. Il se visite aujourd'hui.

France Culture a récemment mis en ligne un dossier bien documenté sur ce concept, quelque part précurseur des coopératives en général et des SCOP en particulier.

Seuls quelques liens web sont cités ici. Voir le site <https://www.piloter.org/demos> pour une webographie exhaustive.

TABLE DES ILLUSTRATIONS

Figure 1 : Du directivisme à la démocratie participative	5
Figure 2 : Plan du livre	7
Figure 3 : Le principe du Lean Management	47
Figure 4 : Profitabilité et offre concurrentielle.....	52
Figure 5 : La production en flux « poussé ».....	85
Figure 6 : la production en flux « tiré », le principe.....	86
Figure 7 : Le système Kanban	89
Figure 8 : Résolution des problèmes	132
Figure 9 : La roue de Deming, version incomplète	135
Figure 10 : La roue de Deming, version complétée	136
Figure 11 : Les sept étapes d'une démarche Kaizen	153
Figure 12 : Les quatre domaines d'innovation	164
Figure 13 : La vie des projets	181
Figure 14 : Les créateurs de valeurs	216
Figure 15 : principe de la négociation	226
Figure 16 : Quotidien des salariés Vs aspirations	236
Figure 17 : Relations hiérarchiques dans l'entreprise	247
Figure 18 : « Nous » est un ensemble de « Je »	259
Figure 19 : Ouvrir le groupe.....	268
Figure 20 : Sans objectif, il n'y a pas d'actions constructives	275
Figure 21 : Le vrai pouvoir.....	296
Figure 22 : Croissance et bureaucratie	310

Index

A

Abrahamson (Eric) · 73, 172, 337
Amélioration continue · 8, 49, 79, 119, 159, 164
Aspirations des salariés · 205, 229, 231
Autonomie · 205, 236, 2281, 300
Avantage concurrentiel · 24, 187

B

Bureaucratie · 76, 236, 257, 299, 345
Bien-être · 120, 137, 145, 197
Bien-vivre · 145

C

Carnegie (Andrew) · 102, 337
Carrière · 28, 63, 112, 145, 221, 244, 272, 321
Casilli (Antonio) · 138, 337
Castanet (Victor) · 56, 275, 333
Chapelle (Gautier) · 265, 335
Chaplin (Charlie) · 61
Chapoutot (Johann) · 249, 333
Chatelier (Henry Le) · 141, 338
Chiffre d'affaires · 53, 79, 86, 188
Christensen (Clayton) · 165, 337
Cinq S · 71
Cipolla (Carlo) · 288, 337
Cloisonnement · 206, 242, 281, 299

Clot (Yves) · 262, 337
Collaboration · 49, 119, 262
Communication · 19, 33, 199, 244, 302
Compétences · 63, 111, 211, 246, 289, 322
Compétitivité · 69
Complexité · 61, 92, 188, 231, 252, 307
Conduite du changement · 22, 87, 127, 167, 201, 252, 290, 325, 335
Conflit · 224, 339
Consensus · 220, 266
Consultant · 68, 79, 101, 137, 270, 326, Contremesure · 152
Coopération · 49, 68, 97, 104, 162, 199, 209, 248, 335
Coûts · 33, 95, 116, 140, 159, 196, 273, 334
Crozier (Michel) · 201, 291, 335

D

Dabbawalas · 311
Darwin (Charles) · 167, 335
Débats · 99, 164, 222, 223, 225, 226
Debray (Régis) · 254, 337
Dégraissage · 100, 175, 327
Dejours (Christophe) · 262, 337
Délégation de pouvoir · 2, 248
Démocratie participative · 8, 144, 204, 217, 345
Detoef (Auguste) · 200, 246, 337
Développement durable · 274
Drucker (Peter) · 2, 226
Dubreuil (Hyacinthe) · 236, 337

Dujarier (Marie-Anne) · 24, 334

E

EBE Excédent Brut d'Exploitation · 53
EBITDA · 54
Économie Sociale et Solidaire · 9, 56,
275, 333, 343
Épictète · 79, 81
Équipe · 15, 31, 66, 91, 151, 182, 223,
251, 286, 326, 338
Étude de marché · 44, 101, 181, 200,
320

F

Faber (Emmanuel) · 56
Fayol (Henri) · 225, 302, 338
Flux tendus · 36, 64, 92, 275
Follett (Mary Parker) · 225, 340
Frederick (Christine) · 75, 338
Freedman (David) · 73, 337
Friedman (Milton) · 55

G

Galbraith (John Kenneth) · viii, 303,
307, 338
Gaspillage
Muda · 59, 188, 340
Mura · 59, 69, 340
Muri · 59, 69, 340
Gemba · 58, 68, 131, 164, 244, 338
Gembawalk · 244
Getz (Isaac) · 233, 236, 338
Goldratt (Eliyahu) · 91, 340
Gouvernance · 56, 117, 143, 203, 252,
339
Graeber (David) · 3, 145, 218, 307, 338,
Gulati (Ranjay) · 246, 338

H

Harada (Takehiko) · 33, 331
Hayek (Friedrich) · 252, 261
Höhn (Reinhard) · 249
Holacratie · 233, 236
Hsieh (Tony) · 233

I

Imai (Masaaki) · 164, 338
Indicateurs de performance · 135, 155,
196, 275
Indicateurs économiques · 69, 105,
115, 125
Innovation · 64, 76, 94, 123, 159, 181,
204, 247, 332, 340,
Ionesco (Eugène) · 16
Iroquois · 3, 116, 217, 223, 335

J

Jefferson (Thomas) · 117
JIDOKA · 50
Jobs (Steve) · 214
Juppé (Alain) · 55
Juste à Temps s · 46, 83, 85, 91, 97,
136, 142

K

Kamata (Satoshi) · 62, 76, 332
Kanban · 46, 87, 199, 307, 345
Kant (Emmanuel) · 28, 252
Karoshi · 97
Keynes (John Maynard) · 140

L

Laloux (Frédéric) · 236, 338
Landier (Hubert) · 236, 338
Lean IT · 105
Leverage Buy-Out · 234

Linhart (Danièle) · 106, 138, 332,340

M

Malaurie (Jean) · 259, 336

Management par Objectif · 2

March (James) · 2, 334, 337, 338

Maslow (Abraham) · 91

Matrice du BCG · 177

Mépris · 3, 30, 41, 68, 105, 172, 226, 312

Merchant (Nilofer) · 243, 308, 339

Méthodes agiles · 96, 105, 172, 231, 294

Mintzberg (henry) · 81, 226, 247, 252, 275, 333, 339

Motivation · 65, 131, 143, 221

N

Nayar (Vineet) · 201, 249, 339

Négociation · 120, 184, 221, 324, 338, 345

O

Objectifs de performance · 155, 272

Ohno (Taiichi) · 33, 69, 109, 116, 136, 153, 164, 213, 244, 307, 331

Organisation

Auto-organisation · 264

P

PDCA · 132

Pfeffer (Jeffrey) · 172, 339

Piazza (Alessandro) · 172, 340

Pierson (Paul) · 280

Poka Yoke · 58

Polyvalence · 65, 100, 138

Prise de décision · 205, 217, 220,230,

Procédure · 25, 64, 104, 131, 156, 163, 244, 278, 303, 342

Productivité · 62, 95, 105, 136, 139, 273, 284

Profit · 8, 49, 115, 171, 196, 232, 319

Projet humaniste · 115, 319

Prospective · 168, 173

Q

Qualité · 24, 46, 105, 141, 185, 245, 296, 325

R

Rationalisation · 6, 13, 25, 28, 94, 334

Rentabilité · 4, 43, 92, 140, 164, 198, 275, 293

Réorganisation · 9, 45, 100, 140, 170, 188, 236

Ressources Humaines · 210, 289

Robertson(Brian) · 236, 339

S

Science de l'échec · 185

Scop · 324, 342

Sensei · 322

Sérieux (Hervé) · 34, 339

Serre (Michel) · 257

Servigne (Pablo) · 265, 335

Sims (peter) · 314, 339

Six Sigma · 4, 311

Smith (Adam) · 109

Soft skill · 262, 289, 290

Sous-traitance · 26, 49, 86, 187, 247, 273

Steinbeck (John) · 258

Stratégie · 136, 165, 183, 201, 221, 239, 309

Stratégie participative · 205, 239,

Subsidiarité · 217, 219, 224, 230

Sutton (Robert) · 172, 288, 339

T

Takt time · 98
Taylor (Frederick) · 61, 76, 105, 138, 225
Taylorisme · 61, 75, 138, 164, 307
Team Building · 112, 252
Temps de travail ·, 69, 139, 140, 145, 328
Tetloc (Philip) · 173
Tocqueville (Alexis de) · 110, 333
Toyota

(Sakichi, Kiichiro, Eiji) · 213
Toyota · 33, 45, 62, 85, 136, 213, 331
Toyota Production System · 6, 46, 332
Transition écologique · 269, 274

W

Wakamatsu (Yoshihito) · 33, 69, 331
Wengrow (David) · 3, 338
Womack (James) · 69, 307, 331, 340

Crédits images

Pixabay.com : Gerd Altmann (couverture), Steve Buisinne, kdbcms, OpenClipart-Vectors, Mohamed_Hassan, Jose Alexis Correa Valencia
Microsoft : Photothèque Office 365

Dépôt légal : avril 2024

