



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€

ISBN: 978-2-95932-042-2



9 782959 320422

La transformation démocratique de l'entreprise

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

MIMISMO

ISBN : 978-2-9593204-3-9

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

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

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 qui anticipent la démarche ici présentée, chacun vendu à plusieurs milliers d'exemplaires.

SOMMAIRE

INTRODUCTION Du directivisme à la coopération	1
NOTE AU LECTEUR	10
PREMIER TEMPS On n'impose pas, on débat et on adapte : Le Lean « vu d'en bas »	12
1 Une nouvelle mission pour Damien	13
2 Premier contact avec EquipSciences, l'entreprise à restructurer	19
3 Doit-on impérativement tout rationaliser ?	26
4 Suffit-il de se tutoyer pour simplifier les relations ?	31
5 Une présentation ultra classique du Lean en 12 points corrigée par un exercice de style	37
6 Juliette précise la mission de Damien	45
7 Quand on explique le principe du Lean Management à un large public	47
8 Le profit est la raison d'être de l'entreprise	55
9 Plus avant dans les concepts du Lean Management	62
10 Gaspillages, compétences et choix de carrière	69
11 Culte de l'ordre avec les 5S versus l'éloge du désordre	78
12 L'efficacité et la délicate question de la concentration	85
13 Principe, intérêt et limites du Juste à Temps	90
14 De l'entropie et du cristal	102
15 Quand on oublie de prendre des gants avant d'annoncer la nouvelle qui fâche	108
16 Où l'on décrit la tension du moment avec humour	115
17 Débriefing en famille	119
18 Le devoir de critique et la civilisation iroquoise	124

Déclaration de Philadelphie _____	135
19 Rémi, le copain qui a bifurqué _____	136
<i>DEUXIÈME TEMPS Domestiquer le Kaizen pour assurer le progrès continu (et pas seulement selon les indicateurs économiques) _____</i>	136
1 Le Kaizen : Au fait, c'est quoi un problème ? _____	137
2 Responsabilité sociale du consultant et bien-être des salariés _____	149
3 Les sept étapes de la démarche Kaizen _____	162
4 Le Kaizen est-il incompatible avec l'esprit d'innovation ? _____	172
5 La question du changement... selon Darwin ? _____	185
6 Les projets ratés et l'apprentissage collectif _____	193
7 Quand on passe à côté de l'avantage concurrentiel _____	206
8 Damien, aux prises avec ses réflexions _____	210
9 Deux grenouilles bien trop curieuses _____	211
10 Ne vous trompez pas d'objectif : l'exemple de la tomate _____	214
<i>TROISIÈME TEMPS Dix jalons pour instaurer la gouvernance participative _____</i>	223
Plan du parcours balisé _____	226
<i>Cadrage préalable et but poursuivi _____</i>	228
1 ^{er} Jalon Une nouvelle définition de l'entreprise pour placer au premier plan celles et ceux qui créent la valeur _____	229
2 ^e Jalon Ni la gouvernance participative ni la prise de décision collective ne sont une fiction _____	238
Règles de cadrage pour des débats participatifs et constructifs _____	249
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. _____	250
<i>Construire le collectif</i> _____	261
4 ^e Jalon En finir avec les autonomies factices, et prendre conscience des difficultés d'accession à la stratégie participative _____	263
5 ^e Jalon Une équipe, c'est un ensemble de « moi-je » en droit et en devoir de s'exprimer _____	274
6 ^e Jalon L'entraide a de tout temps été le principal moteur des entreprises _____	284
INTERLUDE Un moment de déprime... _____	290
7 ^e Jalon Il importe que chacun puisse assumer sans risque aucun sa responsabilité sociale et environnementale ____	292
INTERLUDE Damien propose des améliorations de processus _____	301
<i>Franchir les derniers obstacles</i> _____	306
8 ^e Jalon Ne pas confondre ceux qui ont besoin d'une liberté d'action avec les inévitables pommes pourries _____	307
9 ^e Jalon Repérer les vrais détenteurs du pouvoir _____	314
INTERLUDE Damien se remet en question _____	321
10 ^e Jalon Ceux qui divisent pour mieux régner ont de la constance _____	326
Ultime recommandation « <i>On paie pour voir</i> », une digression entrepreneuriale pour conclure la démarche _	339
<i>Épilogue</i> _____	347
Damien commence sérieusement à douter de ... lui-même ! _____	348
Que va devenir EquipSciences ? _____	354
<i>qu'est-ce que l'utopie ?</i> _____	362
<i>Quelques pistes pour approfondir le sujet</i> _____	364

À propos du Lean management	364
La critique du Lean et du management	365
À propos du métier de consultant	368
À propos de l'entraide	368
À propos des peuples autochtones et des Iroquois en particulier	369
Les autres livres utilisés	371
Articles et vidéos	374
<i>Quelques coopératives remarquables</i>	376
Groupe Mondragón	376
Tower Colliery	376
Lip	376
Fralib	377
Alternatives économiques	377
La Belvilloise	377
Confédération générale des SCOP	378
Start-up et SCOP	378
Plateformes numériques et coopératives	378
Économie Sociale et Solidaire	378
Les Phalanstères	379
<i>Remerciements</i>	381

[Voir ce livre en intégral...](#)

*« 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.

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.

[Le livre en intégral](#)

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

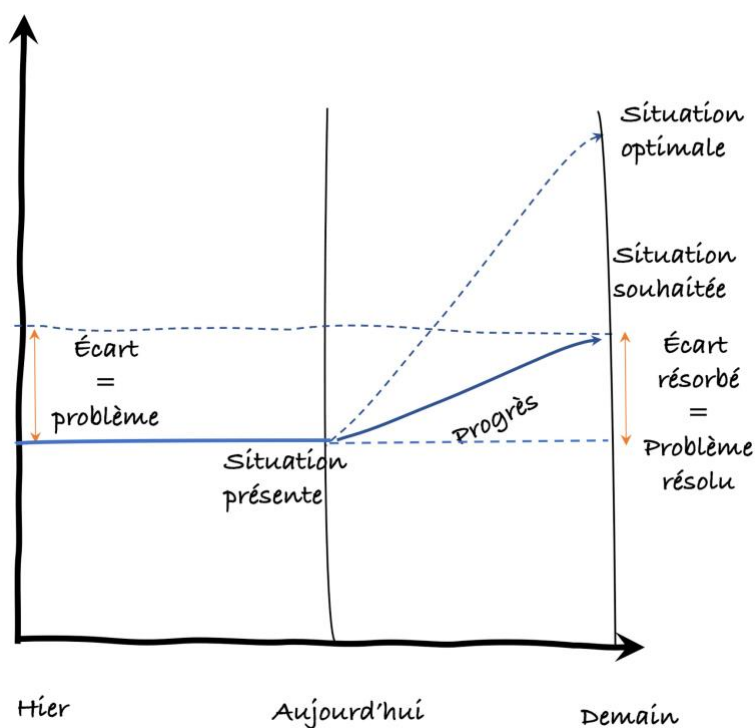


Figure 8 : Identification et résolution d'un problème

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 rasseoit 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 :

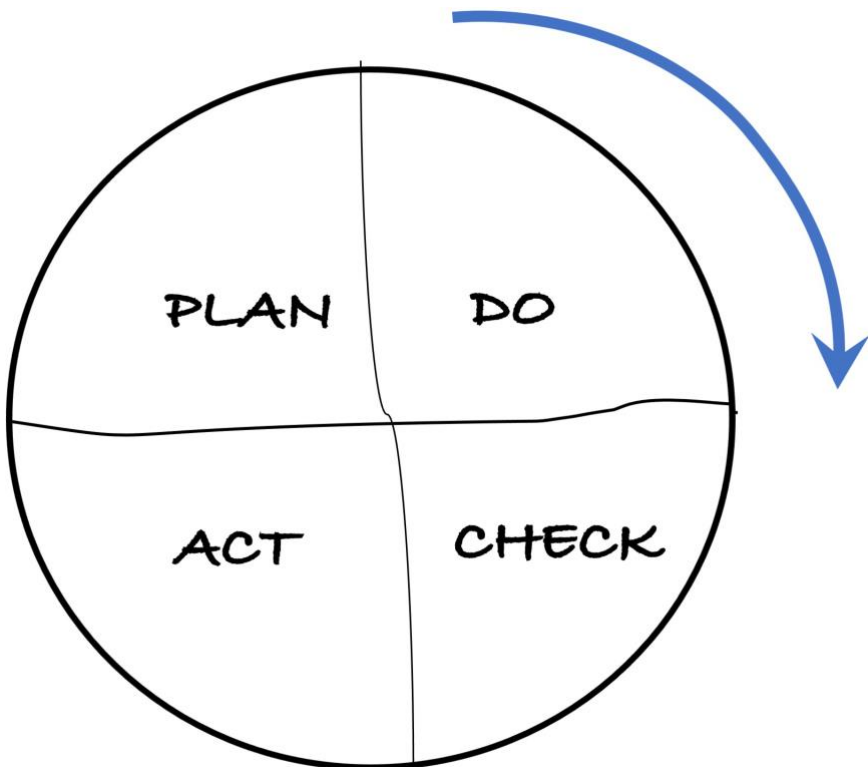


Figure 9 : La roue de Deming, version incomplète

— C'est la roue de Deming, précise Karim, vous avez oublié la cale pour ne pas qu'elle recule.

Nouvel éclat de rire dans la salle.

— Non, non j'insiste, il y a une cale.

Damien répond un peu lassé :

— La cale sert uniquement quand on la représente sur une droite inclinée.

François intervient à son tour :

— Je suis assez d'accord avec Karim, Damien. Je pense aussi qu'il est important d'ajouter la cale de l'expérience qui empêche justement de revenir en arrière. C'est un des points essentiels de la démarche à mon sens puisque cette cale matérialise l'apprentissage collectif. Sans la symbolique de cette cale, nous entrons de plain-pied dans le mythe de Sisyphe.

De mauvaise grâce, Damien ajoute la cale et trace une droite inclinée.

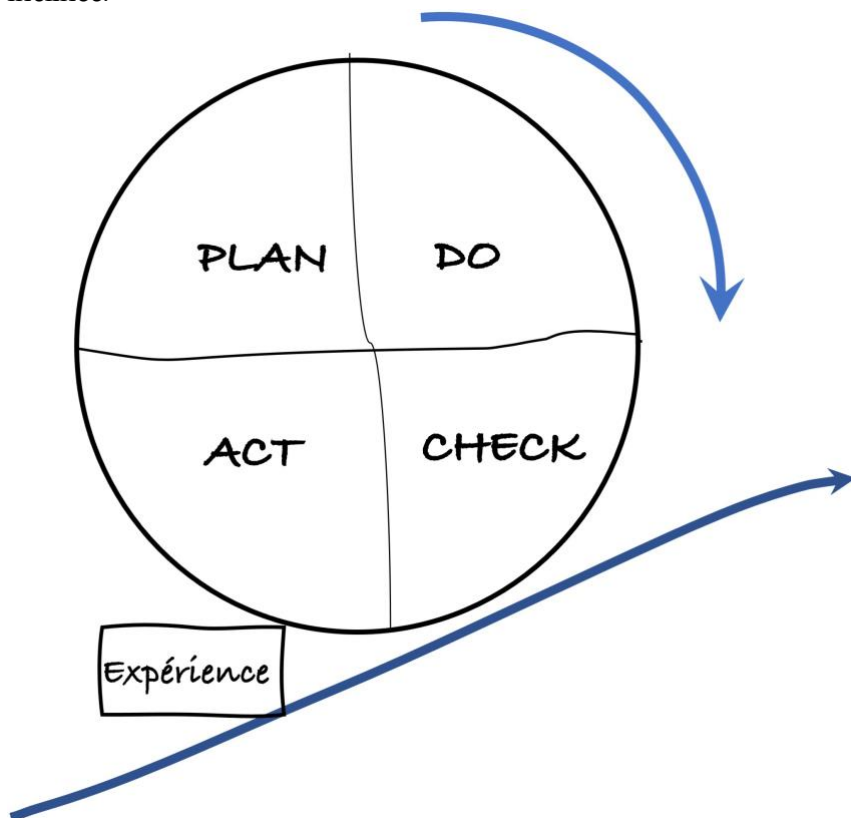


Figure 10 : La roue de Deming, version complétée

— 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 :

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

— 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 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

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.

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 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 infantilisants. 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'impatisser.



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

¹ Voir la bibliographie en fin d'ouvrage.

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 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

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.

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)

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 :

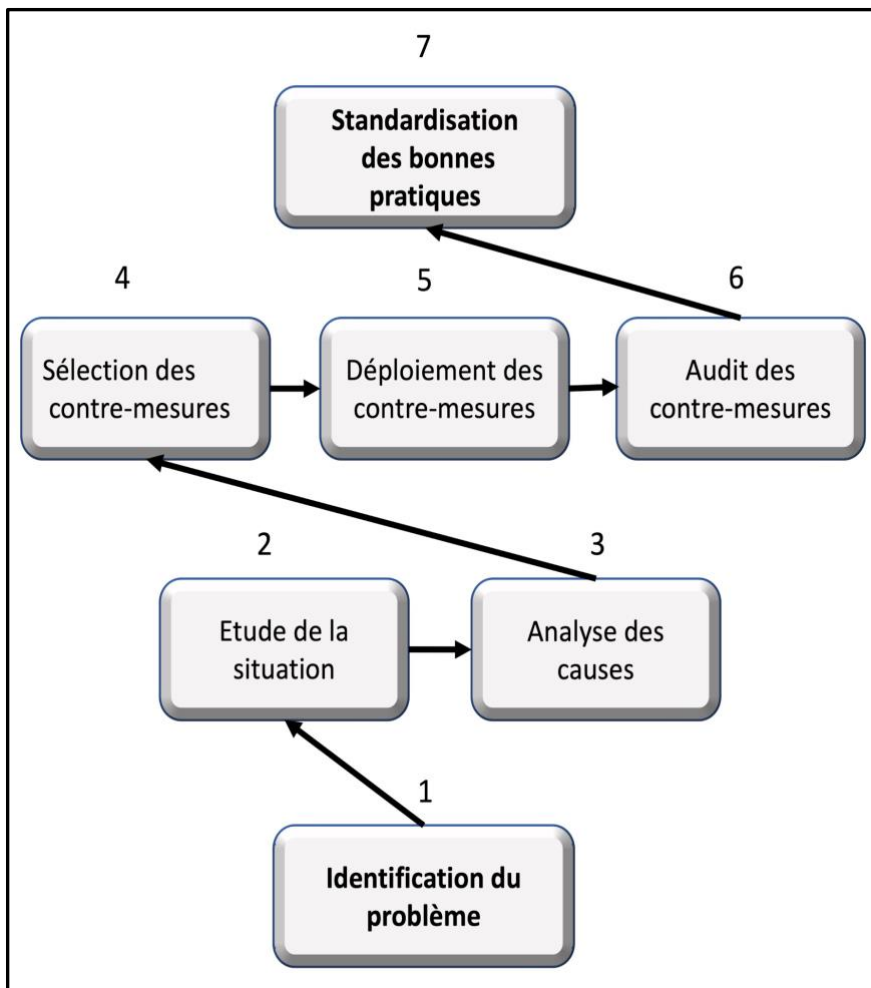


Figure 11 : Les sept étapes d'une démarche Kaizen

— 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.

— 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

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 compagnon. L'exemple de diagramme de Pareto proposé porte justement sur un cas de maintenance.

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.

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 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

¹ Taïichi 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>

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 ?

[Lire la suite...](#)

BIBLIOGRAPHIE PARTIELLE DE L'AUTEUR

Les tableaux de bord du manager innovant



**Une démarche en 7 étapes
pour faciliter la prise de
décision en équipe**

Édition Eyrolles

Alain Fernandez

Collection Management

320 pages

Disponible :

[Librairie Eyrolles](#)

[Librairie Amazon](#)

Résumé

Comment répondre aux nouveaux besoins de pilotage des entreprises ? L'auteur propose une démarche en 7 étapes pour mettre en place les tableaux de bord du manager innovant.

Cette démarche pratique permet de bâtir un système de mesure de la performance qui remplit pleinement sa fonction d'assistance au pilotage, dans une logique de coopération et de prise de décision en équipe.

La première partie développe une analyse critique de la mesure de la performance telle qu'elle est pratiquée aujourd'hui. Elle apporte notamment des réponses aux questions : pourquoi la mesure de la performance est-elle encore un outil de coercition ? Comment démasquer les mesures maquillées ? Comment éviter les indicateurs inadaptés et donc trompeurs ?

La seconde partie détaille, exemples à l'appui, les sept étapes de la démarche pour bâtir les tableaux de bord de l'organisation innovante.

L'essentiel du tableau de bord



Méthode complète et mise en pratique avec Microsoft Excel

Édition Eyrolles

Alain Fernandez

Collection Gestion de projets

280 pages 5^e édition

Disponible :

[Librairie Eyrolles](#)

[Librairie Amazon](#)

Résumé

La méthode proposée dans cet ouvrage reprend les principes les plus récents de conception des tableaux de bord pour les adapter aux besoins des managers. Rapidité, simplicité et faible coût de réalisation en sont les priorités.

À la fois théorique et pratique, le livre est structuré en deux parties. La première développe concrètement, avec exemples à l'appui, les phases fondamentales de la conception d'un tableau de bord en cinq étapes et quinze outils. La seconde partie est orientée réalisation grâce à quinze fiches pratiques.

Des informations pratiques, des mises à jour, des liens complémentaires et des références d'ouvrages sont également consultables grâce à des QR codes.

Le chef de projet efficace



12 bonnes pratiques pour un management humain

Édition Eyrolles

Alain Fernandez

Collection Gestion de projets

248 pages 6^e édition

Disponible :

[Librairie Eyrolles](#)

[Librairie Amazon](#)

Résumé

Pour réussir les projets d'entreprise, il ne suffit plus de satisfaire le traditionnel triptyque qualité-délais-coûts, même si l'on y adjoint l'incontournable maîtrise des risques. La coopération active de l'ensemble des partenaires tout comme l'accession au maximum de créativité de l'équipe font la différence.

Ce guide entièrement revu et complété pour répondre aux besoins actuels a été conçu à partir de la connaissance cumulée de plusieurs dizaines de chefs de projet. Il réunit en 12 bonnes pratiques les conditions pour réussir tout projet d'entreprise.

Les nouveaux tableaux de bord des managers



Le projet Business Intelligence clés en main.

Édition Eyrolles

Alain Fernandez

495 pages 6^e édition

Disponible :

[Librairie Eyrolles](#)

[Librairie Amazon](#)

Résumé

Les tableaux de bord sont au cœur du processus de management de la performance. La qualité et la cohérence du système d'information décisionnel conditionnent la réussite de la stratégie déployée. Encore faut-il que les tableaux de bord soient conçus méthodiquement, qu'ils mesurent toutes les formes de performance et qu'ils assistent du mieux possible les décideurs en situation.

Ce livre, best-seller depuis plusieurs années, s'est imposé auprès des concepteurs de système de business intelligence, des consultants et des chefs de projet.

[Voir ici la bibliographie complète...](#)

Éditions Mimismo
19 rue des Muettes, 13002 Marseille
www.mimismo.eu

Copyright © 2024 Alain Fernandez
Tous droits réservés.
ISBN : 978-2-9593204-3-9

Crédits images

Pixabay.com : Gerd Altmann (couverture), Steve Businne, kdbcms,
OpenClipart-Vectors, Mohamed_Hassan, Jose Alexis Correa Valencia
Microsoft : Photothèque Office 365

Dépôt légal : septembre 2024

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€

ISBN: 978-2-9593204-3-9