

HUMANISER LA PERFORMANCE AU TRAVAIL

Essai de (ré)conciliation
entre bien-être et efficacité



2^e édition

MANAGEMENT ET LEADERSHIP



GERESO

FORMATION | CONSEIL | ÉDITION

HUMANISER LA PERFORMANCE AU TRAVAIL

COLLECTION MANAGEMENT

Humaniser la performance au travail

Essai de (ré)conciliation entre bien-être et efficacité

Auteur : Olivier DELORME

Édition 2021

© GERESO Édition 2018, 2021

Direction de collection : Catherine FOURMOND

Suivi éditorial et conception graphique : GERESO Édition

Illustration : © Imam Fathoni/gettyimages.fr

www.gereso.com/edition

e-mail : edition@gereso.fr

Tél. 02 43 23 03 53 - Fax 02 43 28 40 67

Reproduction, traduction, adaptation interdites

Tous droits réservés pour tous pays

Loi du 11 mars 1957

Dépôt légal : Septembre 2021

ISBN : 978-2-37890-752-5

EAN 13 : 9782378907525

ISSN : 2725-0172

ISBN numériques :

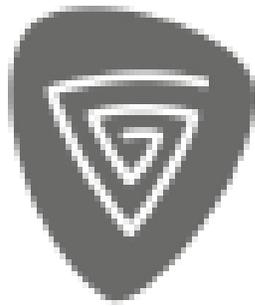
eBook : 979-10-397-0063-4

ePub : 979-10-397-0064-1

Kindle : 979-10-397-0065-8

GERESO SAS au capital de 465 920 euros - RCS Le MANS B 311 975 577

Siège social : 38 rue de la Teillaie - CS 81826 - 72018 Le Mans Cedex 2 - France



GERESO

FORMATION | CONSEIL | ÉDITION

Dans la même collection

- [\(Re\)donner du sens à son management](#)
- [101 bonnes pratiques de management](#)
- [Auto-coaching pour managers](#)
- [Conduire le changement en entreprise](#)
- [Désengagement au travail : quand le baby-foot ne suffit plus !](#)
- [Devenez un manager-jardinier](#)
- [Écoutez, motivez, impliquez vos équipes !](#)
- [Évaluer les compétences professionnelles](#)
- [Gagner en leadership](#)
- [L'art du feedback](#)
- [Le leadership du cœur](#)
- [Le management bienveillant, accélérateur de performance](#)
- [Le management fertile](#)
- [Le management interculturel](#)
- [Le management, une histoire d'amour ?](#)
- [Le manager de proximité](#)
- [Le manager samouraï](#)
- [Management Alpha](#)
- [Manager le télétravail et le travail à distance](#)
- [Manager l'Intelligence Artificielle](#)
- [Préparer et conduire un 360° efficace](#)
- [Stratégie d'entreprise](#)

www.la-librairie-rh.com

la librairie RH
by GERESO

Merci à mon frère Bruno, pour son inspiration et ses relectures éclairées.

Introduction

Au XXI^e siècle, les organismes publics comme les entreprises privées sont confrontés à une double problématique :

- D'une part celle d'assurer leur efficacité, sans laquelle ils ne peuvent obtenir ni satisfaction client/usager, ni pérennité de l'emploi, ni création de bénéfices.
- D'autre part, celle de garantir le bien-être au travail.

Si chacun s'accorde sur la nécessité de prendre en compte ces deux exigences, on constate qu'il a fallu attendre les révélations des médias concernant des situations critiques qui ont engendré souffrance et même suicides au travail pour se préoccuper officiellement du sujet.

Depuis ce temps, les résultats des entreprises ont été mis à mal face à l'élévation des exigences clients, à l'évolution de la réglementation, à l'accroissement de la concurrence et à la dégradation du contexte économique. Les recettes qui ont fait la réussite de nombreuses entreprises par le passé ne fonctionnent plus.

Pourtant, nous avons toujours à notre disposition :

- Les méthodes issues des « sciences de l'ingénieur » qui servent à développer l'efficacité des organisations. Mais nous savons aussi que mal utilisées, elles peuvent être source de souffrance au travail.
- Les approches sociales du travail issues du courant des « relations humaines ». Mais force est de constater qu'elles ne sont pas parvenues à endiguer le développement du mal-être au travail.

Ainsi, dans un contexte économique et social tendu, il ne suffit pas de promouvoir un management bienveillant pour éliminer la souffrance au travail, et il serait naïf de croire que le bien-être au travail engendre nécessairement de la performance.

Les approches technique et sociale restent pourtant indispensables à condition qu'elles ne négligent pas un élément essentiel : le travail lui-même.

Or, c'est justement par le principe de prescription pour la première, et dans son action périphérique au travail pour la seconde, qu'elles oublient la réalité du travail.

L'objet de ce livre est de montrer qu'avec une meilleure connaissance de ces approches, de nouvelles solutions peuvent émerger, assurant en même temps efficacité des activités et plaisir au travail.

Ce livre s'adresse donc à tous ceux qui cherchent des solutions entre humanité et performance, et à tous ceux qui contribuent quotidiennement à la réussite des entreprises dans le respect des personnes : dirigeants, encadrants, DRH, mais aussi consultants, formateurs et enseignants.

Il est organisé en trois parties :

- Dans une première partie, nous effectuons une synthèse des connaissances relatives à l'efficacité des organisations issues de l'approche technique du travail. Les connaissances de base sont loin d'être partagées au sein de l'entreprise, ce qui limite fortement les capacités d'action des fonctions opérationnelles.
- Dans une deuxième partie, nous nous livrons à une critique de la vision technique et à une recherche de compréhension du travail grâce aux apports des sciences humaines : ergonomie, psychologie et sociologie. L'absence de connaissance sur les raisons qui lient les personnes entre elles et qui les motivent au travail, engendre effectivement bien des erreurs de management.
- Dans la troisième partie, il s'agit de réconcilier les deux visions pour faire émerger de nouvelles idées. Une meilleure compréhension du travail offre des solutions de performance et d'humanité à toutes les entreprises.

1^{re} partie

LES FONDEMENTS DE L'EFFICACITÉ DES ORGANISATIONS : UNE APPROCHE HÉRITÉE DES SCIENCES EXACTES

Chapitre 1

Les principes fondateurs

a - Choisir ses modèles de référence

Théorie du management ou théorie du travail ?

Tout métier nécessite à la fois des connaissances théoriques et de l'expérience. La compétence professionnelle est généralement proportionnelle au nombre d'années d'exercice du métier. C'est pourquoi la présence des anciens est toujours précieuse. Pourtant cette relation entre compétence et ancienneté n'est pas évidente dans le monde du management. Comme chez les conducteurs automobiles, les plus anciens ne sont pas forcément les meilleurs. On rencontre de jeunes managers qui savent bien fonctionner avec leurs équipes et des anciens qui cumulent toujours les mêmes erreurs, les mêmes maladresses, avec parfois une méconnaissance du rôle et des missions de l'encadrant. Cela démontre que l'expérience seule ne suffit pas et qu'une science du management est nécessaire pour obtenir une organisation efficace. Il est sans doute nécessaire de consulter les référentiels de management sur lesquels s'appuient les organismes de formation et les « universités » des grandes entreprises pour y trouver des repères.

En les étudiant, on peut d'abord s'étonner du nombre de qualités que les auteurs des référentiels attendent ou espèrent de la fonction managériale : « *Intérêt et connaissances en développement durable, pensée analytique et holistique, vision d'ensemble, détection de potentiels, création et animation de réseaux, capacités de*

négociation et d'arbitrage, gestion de conflits, conduite du changement, motivation, innovation et créativité, humilité, écoute, anticipation, respect de l'autre, construction de sens, remise en cause, respect des valeurs et des cultures, bienveillance, empathie, ouverture d'esprit, courage, exemplarité... » À la lecture de cette liste interminable, on ne sait plus s'il s'agit de former des managers, des sages orientaux, des maîtres spirituels ou des super-héros ? Pourquoi un manager devrait-il acquérir toutes ces qualités et ces vertus dans un monde professionnel gouverné par la recherche individuelle du pouvoir et du profit ?

Ensuite, il est tout aussi surprenant d'examiner le contenu des formations censées développer ces qualités : toutes expliquent comment fixer des objectifs, planifier, motiver, décider, contrôler, sanctionner, récompenser. Mais pas un mot sur le contenu du travail, rien sur le « comment bien faire son travail du premier coup ». Le manager doit être compétent sur tout, sauf sur le travail !

Sur ces constats, on en déduira que nous avons plus besoin d'une théorie du travail que d'une théorie du management pour trouver des solutions de performance. En reprenant la comparaison du manager « chef d'orchestre », utilisée fréquemment dans les formations, on constate que les compétences du chef reposent avant tout sur la connaissance de l'écriture musicale, des instruments de l'orchestre et de l'histoire de la musique. De même, pour un manager, cela va consister à connaître la manière dont le travail crée de la valeur (l'écriture musicale), les métiers (les instruments) et les fondements de l'efficacité des organisations (l'histoire de la musique).

« Sans théorie du management, dit E. Deming, le dirigeant prend le risque d'être un agent d'instabilité de son propre système¹. » De même sans théorie du travail, tout manager prend le risque d'être un agent du désordre de son entreprise. Nous avons ainsi besoin, avant de prendre des décisions dont les conséquences ont des impacts économiques et sociaux, de les fonder sur une théorie. *« La connaissance, dit encore E. Deming, est le résultat de la confrontation d'une théorie et de l'expérience, provenant de notre*

analyse du passé. La connaissance peut se révéler fausse ; elle est alors source de progrès, mais il n'y a pas de connaissance sans théorie². »

Les questions suivantes se posent alors :

- Vers quels modèles peut-on se tourner pour aborder l'organisation efficace du travail ?
- Sur quelles théories les acteurs du travail et en particulier ceux qui assument des responsabilités importantes, peuvent-ils se baser pour créer de la valeur ?

Puisque des réponses sérieuses se trouvent dans le retour d'expérience des entreprises au cours des 30 dernières années, nous laissons donc de côté les référentiels de management pour nous tourner vers les modèles d'organisation du travail.

Ces modèles apparaissent sous trois formes distinctes :

- Les normes d'organisation.
- Les référentiels d'excellence.
- Les démarches de performance.

Les normes d'organisation

L'International Standard Organisation (ISO) a édité de nombreuses normes sur les systèmes de management : management de la qualité, de la sécurité, de l'environnement, du développement durable, de la responsabilité sociale, etc. Malheureusement, il n'existe pas de norme sur le management de la performance ou sur l'organisation globale du travail. De fait, ces documents normatifs visent essentiellement à développer et faire appliquer la notion de maîtrise des risques. Ils sont donc utiles pour assurer la pérennité des entreprises, mais sont d'un apport limité pour développer une véritable croissance et encore moins une rentabilité. Si la maîtrise des risques est indispensable à la survie des entreprises, l'absence de risque ne suffit pas à créer de la valeur. Les normes servent donc avant tout le « durable » plutôt que le « développement ». Une autre limite dans l'utilisation de ces recueils de management des risques

repose sur le fait qu'ils n'indiquent jamais le chemin à suivre pour parvenir aux résultats, notamment lorsqu'il s'agit tout à la fois de satisfaire le client, de rémunérer l'actionnaire, de respecter l'environnement et d'assurer le bien-être des collaborateurs. L'expérience a montré que ces normes ne sont pas utilisées comme des leviers de performance, elles sont mêmes parfois vécues comme une contrainte au développement. Elles contiennent des exigences qui défendent les attentes des clients et de la société, dans l'intérêt des entreprises, mais elles ne comportent aucune indication sur les pratiques et les moyens à mettre en œuvre.

À ce titre, les référentiels de sécurité des aliments, exigés en particulier par la grande distribution vis-à-vis de leurs fournisseurs, sont en ce sens significatifs. Si leur application a permis d'améliorer très significativement l'hygiène des produits que nous consommons, ils ont aussi engendré la création de *fonctions qualité* et des dépenses liées à la maîtrise des risques qu'aucun client « donneur d'ordre » n'a et ne veut financer. La certification représente un « droit de vendre et de livrer », mais pas un atout concurrentiel (car presque tout le monde est certifié). Il en est de même pour les référentiels sur l'environnement, la sécurité et même la qualité, qui n'ont pas apporté de véritables avantages compétitifs. Aujourd'hui, une entreprise certifiée n'est pas particulièrement valorisée par ses clients. Ce sont celles qui ne le sont pas qui sont montrées du doigt. On notera que tous ces référentiels ont été adoptés, pour ne pas dire imposés, suite à des catastrophes et à des crises industrielles : crises du pétrole pour les normes qualité, accidents du type « Bhopal » en Inde ou « AZF » en France pour les normes de sécurité, pollutions maritimes pour la norme environnementale... Elles répondent à un besoin de prise de conscience que le monde du travail n'a pas développé spontanément, mais elles nous sont de peu de secours pour notre quête de performance.

Les référentiels d'excellence

Dans les années cinquante, le Japon en plein redressement économique, a cherché à récompenser les entreprises exemplaires en matière de qualité. C'est ainsi que fut créé le prix Deming. Trente ans plus tard, les USA, constatant leur retard en ce domaine créèrent de leur côté le prix Malcolm Baldrige décerné une fois par an par le président des États-Unis aux entreprises les plus performantes. Enfin, le prix EFQM³ fut développé quelques années plus tard pour les entreprises européennes. Aujourd'hui, il existe un consensus pour reconnaître la validité des critères proposés par ces modèles d'excellence.

Le référentiel européen met clairement en évidence la relation entre les facteurs de performance : leadership, gestion du personnel, politique et stratégie, partenariat, ressources, processus et les résultats : personnel, client, collectivités, performances clefs. Elles sont donc des bons candidats pour assurer les fondements d'une organisation efficace.

Les difficultés rencontrées avec ces référentiels reposent sur le besoin d'adaptation et de personnalisation des contenus. Chaque entreprise a une histoire propre, des valeurs et une organisation différente. Il n'est pas possible d'appliquer le modèle à la lettre et l'expérience a montré que le travail d'ajustement est souvent long et décourageant, ce qui limite son utilisation pratique. Même si l'on en reconnaît les vertus, on peut sans doute critiquer la vision idéaliste de ces référentiels : comme il n'est pas possible d'être excellent sur tous les critères, on risque, pour obtenir une « bonne note », de devenir moyen partout. Au contraire, la performance nécessite plutôt de développer une percée dans un domaine, quitte à en négliger d'autres.

Les démarches de performance

Dans toutes les démarches d'amélioration appliquées dans les entreprises performantes, trois sont particulièrement intéressantes car fortement orientées vers des améliorations concrètes et

mesurables. Nous les retenons car elles s'appliquent très bien en périodes de crise comme celles que nous vivons actuellement.

Le Lean management

La démarche Lean s'inspire directement du *Toyota Production System* ou TPS. Ce système définit des principes de production et des pratiques de management développées et formalisées par *Toyota* pour concevoir, produire et vendre ses véhicules. Il s'agit d'un modèle industriel, fondé sur la performance globale des processus et sur un haut niveau d'implication du personnel. Il a été baptisé Lean, c'est-à-dire agile, svelte et rapide, par des chercheurs du MIT⁴. Le Lean est donc l'extension du TPS hors de ce constructeur automobile.

C'est avant tout un mode de management en rupture avec le taylorisme et le fordisme qui vise l'amélioration globale de l'entreprise par :

- L'élimination systématique des gaspillages.
- Le développement des Hommes par la résolution des problèmes.

Un responsable de Toyota Valenciennes, que j'ai interrogé sur la nature du Lean, me répondit par ces mots : « *Je ne connais pas le LEAN, mais je peux parler du modèle de production Toyota (TPS). Ce qui est particulier chez nous, c'est que l'on s'occupe de notre personnel mieux que les autres.* »

Certains ingénieurs de *Toyota* ont marqué de leur empreinte le système de management. C'est le cas de Taiichi Ohno.

Pour en savoir plus sur les principes et les méthodes du TPS, voir l'annexe 1.

Taiichi Ohno (1912-1990)

« *Pourquoi ne pas faciliter le travail et le rendre plus intéressant pour que les gens ne transpirent plus ? Le style Toyota ne cherche pas à créer des résultats en travaillant dur. C'est un système qui ne*

fixe pas de limites à la créativité des gens. Les employés ne vont pas chez Toyota pour travailler, ils y vont pour penser. »

Taiichi Ohno était un ingénieur industriel japonais considéré comme l'inventeur du système de production de *Toyota*, connu également sous le nom de toyotisme.

Le six sigma

Le six sigma est à l'origine une démarche qualité élaborée par *Motorola*, puis développée par d'autres groupes comme *General Electric*. Limitée dans un premier temps aux techniques de MSP (Maîtrise statistique des procédés), elle est rapidement devenue une véritable méthode d'amélioration de la satisfaction client par la réduction de la dispersion des caractéristiques des produits ou des services livrés. *Motorola* a d'ailleurs été l'une des toutes premières entreprises à recevoir le prix Malcolm Baldrige que nous avons évoqué dans les référentiels d'excellence.

Pour en savoir plus sur la méthodologie six sigma, voir l'annexe 2.

L'agilité

Le management agile issu du Lean management et des techniques de l'agilité développées dans le monde des systèmes d'information, est une réponse aux quatre grandes évolutions de notre environnement :

1

. L'augmentation de la complexité et de la perte de sens.

2

. L'augmentation de l'individualité, du besoin de reconnaissance et de l'aptitude de penser et d'agir.

3

. L'augmentation de l'incertitude et du besoin d'anticipation.

4

. L'augmentation de l'interdépendance interne et externe à l'organisation.

En cela, le management agile est indissociable des notions d'adaptabilité, de résilience et d'autonomie des équipes.

Ses principes s'opposent au « taylorisme » où l'entreprise est vue comme un bloc unique, très hiérarchisé et fortement centralisé. Au contraire le management agile s'appuie sur la « systémique » où l'entreprise est perçue comme un système ouvert sur un système encore plus large, son environnement.

Pour cela l'organisation est considérée plus efficace, plus souple et plus réactive si elle est structurée en petites unités autonomes qui partagent culture, valeurs et processus et qui visent la même finalité.

Pour en savoir plus sur les principes de l'agilité, voir l'annexe 3.

b - Ce que doit savoir un manager dans son difficile exercice de création de la valeur

À partir de ces grands référentiels qu'il serait vain de mettre en concurrence, on peut dégager quelques principes essentiels qui devraient nous aider à identifier la bonne manière de créer durablement de la valeur.

Premièrement, on peut affirmer que la différence de performance entre deux entreprises tient principalement aux **méthodes de travail** qu'elles ont développées. Des entreprises concurrentes ont souvent accès aux mêmes formes d'énergie, aux mêmes technologies, aux mêmes sources d'approvisionnement et aux mêmes réservoirs de compétences. La différence ne se situe donc pas là. Hormis l'effet sauveur de quelques dirigeants ou managers d'exception sur lesquels il est impossible de compter, la vraie différence se trouve tout simplement dans la façon de travailler : méthodes de recrutement et de formation, méthodes d'organisation et de planification, méthodes de conception, de fabrication, de prestations de services, méthodes de maîtrise des fournisseurs,

méthodes d'amélioration et bien sûr, méthodes de management. **Nous en déduisons que les bons référentiels d'organisation sont ceux qui permettent de créer, de développer et d'enrichir nos propres méthodes de travail.**

Deuxièmement, on remarquera qu'il existe un point commun entre les référentiels d'excellence, le Lean management et la démarche six sigma : tous les trois ont comme initiateur Edwards Deming.

Edwards Deming (1900-1993)

Chercheur américain en mathématique, Edwards Deming travailla dans les années trente avec Walter Sheward du *Bells Labs* au développement du contrôle statistique des procédés. Tous deux introduisirent la maîtrise statistique dans les démarches qualité. En cela, Deming est bien à l'origine de la démarche six sigma.

En 1951, Le prix Deming fut fondé par l'Union Japonaise des Ingénieurs et Scientifiques (JUSE) en récompense à l'aide apportée dans la progression de la qualité des entreprises japonaises. Ce fut aussi l'apparition du premier prix d'excellence dans le monde.

En 1960, Edwards Deming reçut de l'empereur du Japon la plus haute distinction pour services rendus. C'est au cours de ces années qu'il élaborera le concept de la roue d'amélioration continue (le PDCA), base essentielle du Lean manufacturing (kaizen), au même titre que le Jidoka et le JAT, piliers du TPS. La notion de progrès permanent sera intégrée dans les années 2000 dans la structure même des normes de systèmes de management.

Son enseignement repose sur quatre piliers :

- La vision systémique des organisations.
- La recherche de la stabilité.
- Les leviers de la performance.
- Et la psychologie.

Pour mieux comprendre les apports de Deming, et les principes de l'excellente opérationnelle, reportez-vous à l'annexe 4.

Ainsi, sur la base des grands modèles d'organisation, nous pouvons poser quelques éléments de théorie au sujet de la création de la valeur au travail.

Ils reposent sur :

- La **vision transversale des organisations** afin de mieux appréhender et mieux comprendre comment notre système crée de la valeur.
- La **nécessité de stabiliser** nos organisations avant d'entreprendre des améliorations et la recherche des causes de variation pour prendre les bonnes décisions.
- La quête d'un profit durable autour de l'équation : Profit = **amélioration de la qualité et réduction des temps de cycle**, plutôt qu'une réduction directe des ressources.
- Les trois modes de régulation des organisations : **anticipation, alerte et erreur**, correspondant à trois temps où l'on peut optimiser le travail.
- Enfin, une connaissance de la **psychologie du travail** (qui reste à découvrir) pour mieux mobiliser et faire fructifier l'intelligence et l'implication humaines.

Deming W.E., Hors de la crise.

Idem.

Européen Foundation of Quality Management.

Voir J. P. Womack, D. T. Jones, D. Roos., Le système qui va changer le monde.

Chapitre 2

La maîtrise opérationnelle

a - Le problème de l'entropie dans les organisations

La performance n'est jamais le fruit du hasard, mais toujours le résultat d'un effort intelligent, car dans nos organisations, il faut lutter en permanence contre un ennemi invisible, omniprésent et indestructible : l'entropie.

L'entropie est un concept issu de la thermodynamique. De quoi s'agit-il ?

La thermodynamique est une science qui a pour objet les effets du travail, de la chaleur et de l'énergie sur un système. Dans le langage courant, son premier principe est connu par la formule suivante : *rien ne se perd, rien ne se crée*. La matière et l'énergie peuvent changer d'aspect, elles se conservent toujours. L'énergie peut toutefois se conserver sous différentes formes, celle de l'essence par exemple ou celle de la chaleur que le carburant dégage dans un moteur. La différence est importante, car sous la forme de la chaleur, l'énergie n'est plus disponible pour produire du travail. Ainsi, dans un moteur, une partie de l'essence produit *un travail* et fait tourner les roues, une autre partie se perd en chaleur vers l'extérieur. Et plus la chaleur se disperse, plus il est difficile de lui faire produire du travail.

Dans toute transformation, il y a toujours une perte d'énergie qui n'est pas récupérable. Le mouvement perpétuel n'existe donc pas. On appelle entropie le processus par lequel l'énergie disponible se transforme en énergie non disponible⁵.

Pour ceux qui connaissent la physique, l'entropie est donc la résultante du second principe de thermodynamique. Pour les autres, certainement beaucoup plus nombreux, on peut illustrer cette notion d'une autre manière :

Si vous avez des jeunes enfants et que vous les laissez jouer un moment dans leur chambre que vous venez consciencieusement de ranger, vous observerez qu'avec le temps, l'ordre qu'il règne dans cette chambre ne croît pas. Au contraire, plus ils joueront longtemps et plus le désordre va s'amplifier jusqu'à parfois transformer la pièce en un champ de bataille. J'ai parlé de jeunes enfants, mais je sais que cela fonctionne aussi très bien avec des adolescents !

Pourquoi le désordre de la chambre augmente-t-il avec le temps ? Ces enfants auraient-ils décidé volontairement de nous jouer un mauvais tour, en défaisant ce que nous avons rangé et ordonné ? Non bien sûr. Il n'y a pas, en particulier chez les très jeunes enfants de volonté délibérée de créer du désordre. La réponse est d'ordre « statistique ». Il existe tout simplement, pour vous comme pour moi, beaucoup moins de configurations de « chambres rangées » que de configurations de « chambres désordonnées », comme il existe, par exemple, une seule configuration d'un jeu de cartes triées dans un ordre donné parmi des milliers de configurations de jeux de cartes mélangées. Le hasard fait le reste. Le jeu des enfants entraîne inéluctablement la modification de la position des objets qui la composent. La probabilité pour que les objets déplacés « au hasard » à un moment donné reviennent à leur place initiale est non nulle, mais très faible. Et plus il y a d'objets à déplacer, plus cette probabilité est faible.

L'histoire du « café au lait » donnera une autre illustration de ce phénomène. Si l'on représente grossièrement le lait par des boules blanches et le café par des boules noires, toutes en perpétuel mouvement, et si on ne place dans un bol que deux boules de chaque couleur, il est facile d'imaginer que le mélange va régulièrement se séparer, puis se reconstituer. Ainsi, d'un mélange de café au lait, on pourra aisément reconstituer les ingrédients initiaux. Mais si l'on augmente ce nombre, il sera de plus en plus

difficile de trouver un moment où toutes les boules blanches sont réunies du même côté du bol et toutes les noires de l'autre.

Si l'on estime qu'un bol de café au lait représente en vérité des milliards de molécules complexes qui s'agitent dans un mouvement brownien, on comprend aisément que la probabilité de voir le lait et le café se séparer spontanément après les avoir mélangés est improbable.

Tous les systèmes isolés que nous connaissons sont soumis à cette loi et sont condamnés à une désorganisation progressive. Les objets se cassent, les machines s'usent, les organismes vieillissent⁶.

Quelle incidence cela a-t-il dans le monde du travail ?

D'abord, la création de valeurs marchandes par les entreprises entraîne obligatoirement une dégradation de l'environnement. Nous en avons la preuve par les conséquences de la mondialisation sur notre planète. La valeur ajoutée des biens et des services que nous vendons provient de « l'ordre » fonctionnel qu'ils représentent aux yeux des clients. Puisque l'entropie est toujours à l'œuvre, il nous faut trouver des sources d'énergie supérieures à celles que nous créons. Le bilan pour l'environnement est forcément négatif. Si nous ne nous en sommes pas rendu compte dans le passé, c'est que le réservoir de ressources et de matières premières que constitue la terre, était nettement supérieur à nos besoins. Ce n'est plus le cas aujourd'hui.

Ensuite, on en déduit qu'il faut en permanence fournir de l'énergie (des efforts) pour maintenir un système dans son état d'origine. Il faut donc consommer des ressources pour préserver un niveau d'organisation, ce qui force à penser que le premier rôle des managers est de tout faire pour maintenir leur « système » dans un état de fonctionnement normal. Sans cette maintenance quotidienne, l'organisation de l'entreprise se dégradera inéluctablement avec le temps⁷.

Des principes et des méthodes pour « lutter contre l'entropie » ont été développés au cours de la seconde moitié du XX^e siècle, regroupés sous le titre de « maîtrise opérationnelle ».

b - Les bases de la maîtrise

Les bases de la maîtrise sont constituées d'un ensemble de dispositions simples et faciles à réaliser pour assurer le fonctionnement fiable des activités courantes. Elles permettent de mettre en application le premier point du modèle de Deming : « Comprendre son système » à partir de l'approche processus (vision systémique des organisations), et d'appliquer le principe de « prévention des défauts » de l'excellence opérationnelle. Cette maîtrise se construit autour de quatre notions que l'on applique aux activités de travail quotidien :

- Visualiser : pour obtenir une vision claire et partagée de l'organisation.
- Caractériser : pour définir les dispositions de maîtrise.
- Surveiller : pour objectiver les efforts et les résultats.
- Piloter : pour assurer le maintien du cap et traiter les dysfonctionnements.

Pour en savoir plus sur les éléments de la maîtrise de base, se reporter à l'annexe 5.

c - La maîtrise avancée

Si les dispositions décrites dans le paragraphe précédent s'avèrent indispensables, elles ne suffisent souvent pas à contenir la variabilité naturelle des activités professionnelles. Il existe deux autres approches de maîtrise que l'on peut appeler « avancées », dans la mesure où elles permettent d'obtenir des résultats supérieurs à la maîtrise de base, mais aux prix d'efforts supplémentaires.

La qualité, nous l'avons dit, n'est jamais le fruit du hasard mais le résultat d'efforts coordonnés, dirigés par une pensée intelligente.

La maîtrise des produits et des procédés

« La reconnaissance des mérites pour des actions marquantes en matière de qualité pose un problème. Nous avons l'habitude dans les entreprises de reconnaître les mérites des actions à court terme. Dans le cas de la qualité, il faut apprendre à reconnaître les mérites d'actions préventives et c'est plus difficile car de nombreuses actions préventives ne donnent pas des résultats immédiats. En un mot, on récompensait les pompiers, il faut maintenant récompenser à bon escient les installateurs de sprinklers ! »

C'est en ces mots que s'exprimait il y a quelques années un membre de la direction d'un grand groupe international. Si la notion de prévention des risques est maintenant bien installée dans les esprits concernant la sécurité, elle ne suscite pas le même intérêt et les mêmes réflexes dans le domaine de la qualité et de la productivité. Il en va pourtant du chiffre d'affaires des entreprises à travers le maintien ou l'amélioration de la satisfaction des clients et de leur rentabilité dans la maîtrise des coûts de « non-qualité ».

D'une manière générale, les méthodes d'analyse préventive sont essentiellement appliquées en réponse à des obligations réglementaires ou normatives : document unique, HACCP, analyses imposées par les clients. Cela signifie que les entreprises ne les adoptent pas naturellement, car elles considèrent, sans en avoir de preuves, que le temps passé à anticiper des risques n'est pas rentable⁸. Aujourd'hui comme hier, on constate que peu d'entreprises appliquent les trois modes de régulation : le temps passé à la prévention est souvent imposé et réservé à la sécurité. Les systèmes d'alerte basés sur la détection des signes avant coureurs de défaut sont rares. L'utilisation des « erreurs » ou des problèmes comme opportunité de progrès, qui nécessite obligatoirement une bonne maîtrise des méthodes de résolution de problèmes, n'est pas culturellement acquise.

Voir l'annexe 6 pour plus d'information sur la maîtrise préventive.

La maîtrise statistique des procédés

Un principe directeur essentiel énonce qu'en statistique, la variabilité n'est pas l'exception, c'est la règle.

La maîtrise des processus se heurte à la variabilité des divers paramètres qui contribuent à l'obtention d'un produit ou d'un service conforme. Il est illusoire de penser obtenir une parfaite reproductibilité du résultat car la variabilité est inhérente à la nature des choses. Les techniques statistiques nous permettent de connaître, de comprendre l'origine de cette variabilité et de faire le tri entre la variabilité « naturelle » et la variabilité « anormale ». Nous retrouvons ici l'enseignement de Deming qui nous rappelle que tout système vit, bouge et varie naturellement et que le rôle du dirigeant est de comprendre le système et d'agir pour l'améliorer. La connaissance des variations nous fournit des clés pour lire les événements et la nature de leurs causes pour prendre les bonnes décisions.

L'annexe 7 décrit plus en détail la maîtrise statistique.

C'est le second principe de la thermodynamique qui établit l'irréversibilité des phénomènes physiques. Par exemple, une balle lâchée d'une certaine hauteur rebondit de moins en moins haut jusqu'à s'immobiliser ; elle ne pourra pas spontanément repartir d'une position d'équilibre au sol pour se mettre à rebondir de plus en plus haut et revenir au niveau de la main. À chaque rebond, une partie de son énergie se disperse sous forme de chaleur.

Pourtant, nous observons parfois des systèmes qui semblent évoluer spontanément vers l'ordre. Par exemple, la naissance des étoiles, la formation des planètes dans un disque d'accrétion ou l'apparition de la vie. On pourrait croire que la nature a trouvé des solutions pour combattre l'entropie, mais il n'en est rien. Le gain d'organisation locale se fait toujours au détriment d'une plus grande désorganisation du milieu. Par exemple, la surface d'un lac en hiver se met à geler. Le réseau cristallin de l'eau gelée est une forme d'organisation supérieure à l'eau liquide qui s'agite de manière désordonnée. Il y a donc réduction locale d'entropie. Seulement, pour geler, le lac doit libérer de la chaleur vers le ciel, et cette chaleur représente une énergie supérieure à celle qui a été dépensée pour organiser la structure cristalline. Le bilan global correspond à une perte d'énergie qui accroît toujours l'entropie du système. En un mot, l'énergie que vous dépensez pour ranger la chambre de votre enfant est toujours supérieure à l'énergie qu'il lui faut pour la mettre en désordre.

La méthode des 5M nous permet d'illustrer l'effet de l'entropie dans l'entreprise : initialement, le personnel est bien formé et motivé (Main d'œuvre), l'environnement de travail est bien rangé (Milieu), les façons de travailler sont bien définies (Méthodes), les ressources sont conformes et les machines sont fiables (Matières et Moyens). Avec le temps, les salariés se lassent et leurs compétences se perdent, l'environnement de travail se détériore, les règles de travail

s'oublie et ou deviennent obsolètes, les équipements tombent en panne et la confiance envers les fournisseurs s'effrite. C'est la traduction des effets de l'entropie sur les organisations, et c'est contre cette entropie naturelle que l'organisation du travail doit lutter et résister.

La mise en place d'actions curatives – corriger un défaut – est souvent spontanée. La recherche d'actions correctives – éviter le renouvellement d'un défaut – est déjà plus contraignante et beaucoup moins répandue. Mais définir des actions préventives – éviter l'apparition de problèmes qui ne se sont pas encore manifestés – paraît, pour certains, irrationnel. L'application volontaire du mode de régulation par anticipation reflète alors une culture managériale courageuse, capable de consommer du temps et des ressources sans garantie d'un retour rapide ou spectaculaire de l'investissement, essentiellement sur la base de convictions professionnelles sur le travail.

Chapitre 3

L'organisation et le pilotage des systèmes

a - L'adaptation de la structure organisationnelle

« *La stratégie précède les processus et les processus précèdent la structure.* » Cette phrase de Michael Porter exprime l'ordre dans lequel doit se construire une organisation. Tout d'abord, on élabore une stratégie en réponse aux besoins et aux attentes du marché et des parties prenantes de l'organisme. Ensuite, on met en place les processus qui vont permettre de créer la valeur attendue. Enfin, on définit la structure organisationnelle qui servira à porter ces processus⁹.

La construction ou l'évolution de l'organigramme doit être pensée à partir des processus que l'on souhaite maintenir et maîtriser et non le contraire. Ce ne sont pas les services et les fonctions pris séparément qui génèrent de la valeur, c'est leur combinaison et leurs modes d'interaction qui permettent de créer des résultats.

La difficulté que nous rencontrons dans cette vision du système provient du fait que, si nous ne savons pas fonctionner autrement que par processus transversaux, nous raisonnons essentiellement à partir de l'organigramme, c'est-à-dire de manière verticale. La finalité de nos processus est souvent moins prioritaire que l'atteinte des objectifs de notre service, de notre département ou de notre direction, car c'est toujours à notre hiérarchie que nous rendons compte, pas à notre client, qu'il soit interne ou externe à l'organisation. C'est ce fonctionnement cloisonné, appelé aussi fonctionnement en « silo » qui nuit tant à l'efficacité des

organisations, car chacun se concentre sur les objectifs fixés par sa propre hiérarchie et perd de vue la finalité du processus dans lequel et pour lequel il travaille. C'est J. M. Juran qui insista le premier sur la nécessité de décloisonner les organisations pour les rendre plus performantes.

Joseph M. Juran (1904-2008)

« Sans standardisation, les décisions ou les mesures prises n'ont aucun fondement logique. »

Il est considéré comme le cofondateur du mouvement de la qualité moderne avec E. Deming. Il propose pour le management trois objectifs, à savoir : d'abord planifier le processus, ensuite en assurer la stabilité, puis essayer d'améliorer le niveau de performance. Il invente la notion de « spirale de Juran » qui met en évidence la vision transversale des organisations dans leur manière de créer de la valeur.

Vous trouverez en annexe 8 des informations sur la manière de définir une organisation en s'appuyant sur les processus de création de la valeur.

b - Le système de management

Dans la vision systémique des organisations, une entreprise est constituée de trois familles de processus complémentaires :

1

. Les processus de réalisation qui s'enclenchent à partir de la demande du client ou de l'utilisateur et qui s'achèvent à la fourniture d'un produit ou d'un service.

2

. Les processus support qui contribuent au bon déroulement des processus de réalisation en leur apportant les ressources

nécessaires : humaine, matérielle, logiciels, information, savoir-faire, etc.

3

. Les processus de management qui ont pour mission de déterminer la politique, de déployer les objectifs, et de piloter les autres processus. On trouve par exemple les activités suivantes : définition des orientations stratégiques, définition du budget, contrôle interne, communication, pilotage, etc.

Le fonctionnement de ces trois familles est assuré par un système de management, c'est-à-dire un ensemble de règles et de dispositions préétablies et systématiques nécessaires pour que l'organisme atteigne les buts qu'il s'est fixés.

On peut associer ce système au processus même de management, dans la mesure où manager signifie à la fois « orienter et contrôler ».

Ce processus n'est pas fini (dans le sens borné) contrairement aux deux premiers qui possèdent un début et une fin bien déterminés par l'environnement, à savoir le client externe pour le processus de réalisation et le client interne pour le processus support. Le processus de management ne peut donc pas se représenter de manière linéaire avec des bornes d'entrée et de sortie. Pour pallier cela et réussir malgré tout à le modéliser, on s'appuie une fois de plus sur le cycle d'amélioration continue, le célèbre « PDCA » de Deming.

L'annexe 9 décrit comment utiliser ce cycle pour analyser et améliorer son système de management.

J'ai le souvenir précis d'une réunion de travail à laquelle j'assistais en présence d'un directeur du marketing, d'un directeur R & D et d'un directeur des ventes. Après une demi-heure d'échanges sur le thème du développement des nouveaux produits, le directeur des ventes nous indiqua que, pour des raisons particulières, il ne ferait pas référencer chez leurs clients une certaine famille de produits. Je perçus alors un énervement difficilement contenu de la part du directeur R & D qui rappela à l'assemblée que ses équipes travaillaient depuis déjà deux mois, précisément sur les produits que le directeur des ventes n'avait pas l'intention de retenir ! Ici, visiblement, la tentative de création de valeur par le lancement d'un nouveau produit n'avait pas résisté à la structure organisationnelle trop verticale.

Chapitre 4

Les chemins de l'excellence

a - Qu'est-ce que l'excellence ?

Qu'est-ce que l'excellence dans le domaine du travail et de la maîtrise des processus ? Du latin *excellens* (qui surpasse en hauteur), l'excellence renvoie vers les notions d'idéal et de perfection. L'excellence opérationnelle serait donc capable de nous enseigner la manière parfaite de réaliser un travail et s'adresserait à tous ceux qui veulent devenir les premiers de leur catégorie, à ceux qui veulent surpasser les meilleurs. Le « meilleur » est toujours un qualificatif subjectif et temporaire. Il n'existe de « meilleur » que dans la mesure où l'on est capable de définir des critères de comparaison objectifs. D'autre part, le meilleur ne dure que le temps de son excellence jusqu'à ce qu'un meilleur le surpasse.

Dans le contexte professionnel, ce terme doit être pris dans un autre sens. D'abord, l'excellence ne correspond pas à la notion de « meilleur », mais plutôt à celle de « juste nécessaire ». L'excellence ne laisse pas de place au gaspillage et à l'inutile qui ne profitent généralement à personne.

Ensuite, l'excellence renvoie à la quête sans cesse renouvelée, de la manière préférable de travailler, préférable à celle actuellement en vigueur, préférable si elle permet de mieux garantir à la fois les exigences de sécurité, d'ergonomie, de qualité, de coût et de délai. L'excellence traduit alors la volonté de s'améliorer dans tous les domaines, sans sacrifier un thème de la performance au profit d'un autre.

À ce titre, l'excellence s'inspire des « meilleures pratiques mondiales », identifiées comme telles à ce jour. C'est pourquoi ce terme est actuellement associé aux démarches de type Lean ou six sigma. Dès qu'une nouvelle méthode révolutionnaire verra le jour et sera reconnue, elle rentrera à son tour dans le panthéon de l'excellence et effacera les précédentes¹⁰.

D'une manière générale, l'esprit de l'excellence correspond à celle de « progrès continu » qui vise à trouver et à renouveler régulièrement les bonnes pratiques de travail, quitte à les nommer « meilleures » provisoirement. À côté de cela, le terme d'excellence que l'on trouve dans les expressions : « excellence industrielle » ou « excellence opérationnelle », est fortement utilisé dans le domaine du conseil. À travers celui-ci, cette formule vise à vendre des méthodes d'accompagnement qui permettraient de résoudre tous les problèmes des entreprises et de leur assurer la réussite d'une manière durable. Il n'existe pourtant aucune définition officielle de l'excellence opérationnelle et chacun peut y mettre ce qu'il souhaite.

Mais cette idée n'est pas nouvelle et on peut constater qu'elle a remplacé celle de « qualité totale » qui n'a pas résisté à l'érosion du temps et qui consistait déjà en une démarche économique et sociale permettant de proposer aux clients des produits et des services désirables, satisfaisants et au meilleur coût.

On retrouve dans l'excellence opérationnelle les mêmes principes qui ont fondé la qualité totale :

- Le client comme juge suprême de la valeur.
- La recherche du juste nécessaire.
- La maîtrise des processus par la réduction de la dispersion.
- L'implication et la responsabilisation des personnes.
- La spirale du progrès permanent.

La politique de qualité totale consistait à se concentrer sur quatre thèmes fondamentaux : le management du progrès, le management des hommes, le management des processus et la satisfaction du

client, but essentiel des entreprises. Ainsi notre concept d'excellence est le fruit de la continuité des recherches dans le domaine de la qualité au sens large. Il est remarquable que, dans un contexte socio-économique difficile, le terme d'excellence se soit rapproché, à travers une vision utopique, de la notion de « qualité de vie » en intégrant peu à peu les principes du développement durable.

L'évolution des réflexions sur le travail depuis la révolution industrielle jusqu'à nos jours, a fait passer progressivement la traduction du mot qualité, de la « conformité » à celle « d'excellence ».

Définie au départ comme le **contrôle de la conformité**, la qualité est devenue tour à tour :

- **Contrôle de l'aptitude à l'usage**, c'est-à-dire de la réponse aux besoins et attentes du client lors de l'utilisation du produit.
- **Maîtrise des activités de fabrication**, soulignée par l'adage de Juran, « *la qualité ne se contrôle pas, elle se fabrique* ».
- **Maîtrise des activités de réalisation**, qui a élargi le champ d'action initialement limité à la seule activité de fabrication, pour le porter sur toute la chaîne de création de la valeur, de la conception des produits à l'après-vente.
- **Management de la qualité**, pour lequel la qualité s'obtient par une démarche d'amélioration continue concernant autant les processus de réalisation que les processus support et les pratiques de gestion de l'entreprise. Le terme « management » a introduit l'idée que l'engagement de la direction est incontournable et qu'il se démontre lorsque celle-ci le dit, l'écrit, donne l'exemple et demande des comptes.
- **Système de management intégré** regroupant dans une même démarche la qualité, la sécurité et le respect de l'environnement.
- **Démarche de satisfaction de l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise**, c'est-à-dire ses actionnaires, ses clients, son personnel, ses partenaires et la société dans l'esprit du développement durable.

Les référentiels ont ainsi porté cette évolution, des normes de qualité jusqu'aux référentiels d'excellence, en gravissant les échelons par l'intégration progressive du contrôle de la qualité, de la maîtrise des processus de production, de la maîtrise de la conception du produit puis des procédés, de la maîtrise des projets, de l'amélioration continue et enfin du management par les processus.

À ce stade, il ne fait plus illusion que le profit viendra de la combinaison du retour de la satisfaction client et de l'excellence opérationnelle. Chaque entreprise peut alors se situer sur l'échelle de l'excellence à cinq niveaux :

- Niveau Instable.
- Niveau Stable.
- Niveau Maîtrisé.
- Niveau Optimisé.
- Niveau d'Excellence.

Cette représentation a le mérite de rappeler que l'atteinte d'un niveau ne peut se faire durablement que si les niveaux inférieurs ont été correctement franchis.

b - La tentation du Lean

Les règles et les principes de l'excellence opérationnelle ont été formidablement enrichis depuis la découverte du modèle de production de *Toyota*¹¹, c'est pourquoi il est intéressant de s'y arrêter. Ce modèle est sans doute aujourd'hui celui qui a le mieux mis en application les grands principes que nous avons cités (voir annexe 4), à savoir, les trois thèmes de l'amélioration :

1

- . La prévention des défauts : anticiper les dysfonctionnements et donner confiance dans la maîtrise des risques.

2

. L'élimination des pertes et du gaspillage : éradiquer toutes les tâches sans valeur ajoutée en fonctionnant au juste nécessaire.

3

. La réduction de la dispersion : garantir l'aptitude statistique des processus sur les besoins des clients ainsi que leur application par les trois modes de régulation, la régulation par l'anticipation, par l'alerte et par l'erreur.

La connaissance de ce modèle de production est instructive à plusieurs titres : tout d'abord, il s'agit d'un modèle de fonctionnement d'entreprise résistant aux périodes de crise. Effectivement, ce modèle a été imaginé à la fin de la Seconde Guerre mondiale, au moment où le Japon se trouvait en plein marasme économique. D'autres systèmes ont certainement été tentés, mais celui-ci a non seulement permis à l'entreprise de traverser cette période avec succès, mais s'est révélé particulièrement efficace puisqu'il a permis à *Toyota* d'accéder à la première place mondiale dans le monde très concurrentiel de l'industrie automobile. C'est lors du premier choc pétrolier (1973-1974) que le TPS démontra sa suprématie sur les systèmes de production de masse, fortement en vigueur encore à cette époque.

Shigeo Shingo fut un des pionniers du développement du *Toyota Production System*.

Shigeo Shingo (1909 - 1990)

est un ingénieur japonais qui a développé des approches très importantes dans le domaine du management de la qualité : kanban, SMED, Poka Yoke...

Initiateur du TPS, il a créé des méthodes qui ont eu une influence considérable sur la compétitivité des entreprises japonaises et sur les démarches d'excellence industrielle en Occident.

Ensuite, ce modèle est une tentative de mise en application des principes et des recommandations de Deming, en particulier en ce qui concerne les points suivants (voir annexe 4) :

- Voir l'entreprise comme un système.
- Mettre l'homme au cœur du système.
- Développer le leadership.
- Garder les variations sous contrôle.
- Toujours apprendre pour améliorer la connaissance.

Ce modèle est fortement structuré autour de la notion d'amélioration continue.

Masaaki Imai (1930 - ?)

Japonais né en 1930, est celui qui a introduit le kaizen (l'amélioration continue) en Occident. Il en a développé les fondements et créé en 1986 la société de conseil *Kaizen Institute* dans le but de faire partager les bonnes pratiques du kaizen¹².

Enfin, il est basé sur une philosophie originale¹³ :

- La vision transcende la prise de décision immédiate.
- C'est le bon processus qui produira les bons résultats.
- Valoriser l'entreprise en développant les employés et les partenaires.
- La résolution continue des problèmes pilote l'apprentissage de l'entreprise.

Vous trouverez en annexe 10 une présentation de différents volets du Lean management, et en particulier :

- Comment rentrer dans la maison du Lean.
- La face cachée des 5S.
- La mine d'or de la TPM.
- Amélioration continue, résolution de problèmes et standardisation du travail.

- Le TWI et le développement du personnel.
- Le juste à temps.
- L'autoqualité.

Par exemple, les démarches « agiles ».

Le TPS ou Toyota Productive System.

Voir Kaizen et Gemba Kaizen de Masaaki Imai.

Elle est décrite en détail dans le livre de Jeffrey Liker, The Toyota Way.

Conclusion de la première partie

Depuis la révolution industrielle, les entreprises ont recherché continuellement les meilleures méthodes de travail pour optimiser leurs performances. Ces progrès ont connu une forte accélération à deux moments distincts :

- Depuis la Seconde Guerre mondiale ou l'effort de guerre a justifié la recherche de solutions d'efficacité.
- Depuis les années 70, où la crise du pétrole a suscité la recherche de solutions d'efficience.

Les « sciences de l'ingénieur » sur lesquelles reposent ces évolutions du travail, sont malgré tout peu connues des ingénieurs eux-mêmes, bien plus formés aux techniques et aux savoirs des métiers qu'à l'organisation même du travail.

Elles sont aussi ignorées par les managers en général, sauf lorsqu'elles s'inscrivent clairement dans une stratégie d'entreprise, plaçant l'excellence opérationnelle en atout concurrentiel majeur, comme c'est le cas dans les industries de pointe telles que l'automobile, l'aéronautique ou la micro-électronique.

Mais au-delà de sa notoriété, ces « sciences de l'ingénieur » qui se réclament du monde scientifique, n'ont pas suivi son évolution. La vision est restée l'héritière des sciences du XIX^e siècle, essentiellement déterministes, physicalistes et peu ouvertes aux sciences humaines. C'est pourquoi la deuxième partie de ce livre est consacrée à la critique des organisations du travail basées sur cette vision très utile, mais insuffisante.

2^e partie

**CRITIQUE DES THÉORIES DES ORGANISATIONS
L'APPROCHE PAR LES SCIENCES HUMAINES**

Chapitre 1

Analyse critique

Les modèles d'organisation du travail cités dans la première partie de ce livre sont principalement issus de ce que l'on appelle les *sciences de l'ingénieur*. En associant les sciences exactes, les technologies, l'expérimentation et la simulation, les sciences de l'ingénieur permettent, comme nous l'avons vu, de mieux appréhender le monde qui nous entoure dans sa globalité et d'essayer de comprendre aussi bien sa diversité que sa complexité. Malgré la force reconnue de ces modèles sur lesquels je m'appuie dans chacune de mes prestations de conseil en entreprise, ils ne doivent pas pour autant échapper à une analyse critique et épistémologique.

C'est ici qu'il faut faire appel aux sciences humaines. Depuis quelques dizaines d'années, des disciplines aussi variées que la psychologie, la sociologie ou l'ergonomie, se sont intéressées au monde du travail et nous en donnent une vision complémentaire. Ce regard va nous servir de repère pour effectuer l'analyse critique du modèle issu des sciences exactes.

Rappelons d'abord, comme le fait remarquer la psychologue Pascale Molinier¹⁴, que l'image de l'ingénieur (plus précisément de l'ingénieur blanc !) correspond dans nos mentalités à celle de « l'étalon de l'intelligence ». Les sciences de l'ingénieur ne se prêtent donc pas à une critique facile, c'est pourtant ce que nous allons tenter de faire.

Pascale Molinier

Docteur en psychologie, Pascale Molinier est maîtresse de conférences au CNAM, où elle est également responsable d'une équipe de recherche au *Laboratoire de psychologie du travail et de l'action*. Ses travaux se situent dans le champ de la psychodynamique du travail. Ils portent plus spécifiquement sur l'analyse sexuée des processus impliqués dans les rapports entre travail, mobilisation de l'intelligence, de la personnalité et de la santé mentale. Elle a contribué à introduire et à développer en France la perspective du *care*.

a - La nature du travail

Quelle est la nature du travail ? La réponse à cette question va nous ouvrir de nouveaux horizons et montrer que la vision du travail issue des *sciences de l'ingénieur* n'est pas suffisante pour comprendre pourquoi et comment les entreprises fonctionnent. Dit autrement, l'invocation de la mécanique, de l'informatique, de la robotique, de la biologie... et de la logique mathématique n'est pas suffisante pour comprendre pourquoi nous sommes capables de faire voler chaque jour des avions, de construire des bâtiments qui résistent aux secousses telluriques, de développer des systèmes de communication fiables d'un bout à l'autre de la terre ou plus simplement de trouver quotidiennement son pain dans une boulangerie...

Il a fallu attendre le développement de l'ergonomie dans les années soixante pour que l'on s'intéresse vraiment à la nature du travail au sens des *caractéristiques singulières de l'effort*. Elle a révélé l'existence d'un décalage considérable entre le travail prescrit et le travail réel.

Sous l'éclairage de l'ergonomie, on fait une distinction importante entre l'*activité* et la *tâche* :

-La *tâche* c'est ce que l'on souhaite faire ou ce que l'on devrait faire.

-L'*activité*, c'est ce qui est réellement fait par les personnes pour tenter d'atteindre au plus près l'objectif fixé par la tâche.

Travailler, c'est réagir utilement face à ce qui n'est pas prévu¹⁵. Comme aucune procédure, ni instruction, ni prescription ne peuvent prévoir et répondre à tous les aléas que l'on rencontre dans la réalisation d'une tâche, travailler, c'est faire appel à notre *intelligence pratique* pour combler l'écart entre le prescrit et le réel.

Du fait que l'activité exigée pour combler cet écart ne peut être prévue, les solutions doivent être imaginées ou découvertes par la personne qui travaille. Ainsi le travail se définit-il comme ce que les personnes doivent ajouter aux prescriptions pour pouvoir atteindre les objectifs qui leur sont fixés. (Ces éléments seront développés dans le chapitre 3).

Mais nous faisons aussi appel à cette intelligence pratique lorsque nous faisons du bricolage à la maison, du sport avec des amis, ou lorsque nous faisons nos courses le week-end. Qu'est-ce qui distingue donc le travail du loisir ?

La psychosociologie nous invite à définir la notion de travail à l'ensemble des activités socialement utiles. « *L'utilité s'entend au sens économique mais aussi au sens social, comme ce qui a valeur d'usage, qui sert à la société, contribue au vivre ensemble, accroît la civilisation... Travailler, c'est mobiliser son corps, son intelligence, sa personne, pour une production ayant valeur d'usage.* » Christophe Dejours.

Christophe Dejours

Psychiatre, psychanalyste, professeur au *Conservatoire national des arts et métiers*, Christophe Dejours est directeur de l'équipe de recherche « Psychodynamique du travail et de l'action ». Ses recherches portent sur les rapports entre travail et santé mentale d'une part, sur les rapports entre biologie et psychanalyse d'autre part. Adversaire théorique de ceux qui prophétisent la fin du

travail, il plaide pour la centralité du travail tant pour le sujet singulier que pour l'évolution de la cité.

Le loisir est une activité librement choisie qui n'a pas besoin de la justification d'utilité pour être réalisée. Si aucun acte ne saurait être totalement gratuit, nous pouvons malgré tout décider d'effectuer des activités qui n'ont pas d'intérêt au sens économique et social, contrairement au travail. Dans cette définition du travail, la notion de rémunération n'est pas obligatoirement associée. Nous pouvons faire un travail de manière bénévole.

Il y a par exemple, deux manières de « faire les magasins » : celle qui consiste à trouver le dernier article à la mode pour notre plus grand plaisir ou plus grand loisir, et celle qui revient à trouver à temps et au juste prix, les articles nécessaires à la scolarité de nos enfants. Il s'agit bien dans ce second cas, d'une activité d'utilité à la fois économique et sociale, donc d'un véritable travail.

La nature profonde du travail n'est pas facilement visible. Les efforts et l'intelligence pratique auxquels il faut faire appel pour faire face aux problèmes quotidiens sont souvent invisibles, c'est pourquoi une partie importante du travail réel reste dans l'ombre et ne peut pas, de ce fait, être évaluée.

Cela est particulièrement vrai pour les activités de « service » où la plus grande partie du travail reste intangible.

« Dans de nombreux secteurs du monde du travail, des réticences marquées s'opposent à la prise en compte de la subjectivité comme un élément d'intelligibilité primordiale. » dit Pascale Molinier.

« Cette définition (du travail) fait moins porter l'accent sur la production du travail et davantage sur le processus individuel et psychologique du travail, le travailler, c'est-à-dire sur la part invisible du travail, son versant subjectif. Les efforts, l'ingéniosité, la souffrance ne se voient pas. La place du travail dans la vie psychique excède largement les limites du temps du travail officiel, contractualisé. C'est le cas quand nous continuons à penser à notre travail dans nos ruminations ou quand nous l'élaborons en rêve. »

On entrevoit deux visions du travail, ce que Christophe Dejours appelle, l'approche physicaliste et l'approche sociopsychologique¹⁶.

La première se caractérise par la prise en compte unique du rapport de l'homme sur son environnement, c'est-à-dire son poste de travail. La personne est réduite à un opérateur et à son comportement. Le monde vécu intérieurement n'est pas considéré. « *Le postulat est celui de la subordination du comportement à des lois naturelles. Ces lois étant immuables, le comportement humain à son tour est considéré comme invariablement soumis à des causes identifiables. Ce postulat n'est pas absurde mais simplificateur.* »

Lorsque des *comportements anormaux* apparaissent, il faut soit les contrer, c'est-à-dire faire appel au contrôle, à la discipline voire à la sanction, soit les domestiquer par la formation. « *Le jugement moral associé consiste à identifier la composante autonome (c'est-à-dire indépendante des lois de la nature) du comportement comme un manque d'intelligence ou une pathologie. L'approche physicaliste accorde une grande confiance à la science pour analyser, résoudre et rationaliser le rapport Homme-tâche.* »

Dans la seconde, on ne parle plus de comportement, mais de conduite humaine. La régulation des conduites est basée sur les interactions entre la personne et son environnement humain. « *Si dans l'approche précédente, le monde humain avait été écarté, ici c'est le mode du travail qui est réduit au monde intersubjectif et social. L'environnement physique et les spécificités des contraintes du poste de travail au sens ergonomique du terme sont exclus de l'analyse.* »

La conduite humaine sera maîtrisée à partir du climat social, du leadership des managers, des actions de motivation, de gratification et de pouvoir, quel que soit le contenu du travail qui est complètement ignoré, comme si ces solutions étaient transposables à n'importe quel environnement. « *Les rapports entre l'homme et les autres ne sont jamais réductibles à un système soi-même. Les conflits, les rapports de pouvoir ou la reconnaissance ont toujours un enjeu dans le réel. Par exemple, si un conflit surgit entre deux*

personnes, il ne vise jamais exclusivement la posture subjective de l'une ou de l'autre, en soi. Le conflit vise ce que la posture du sujet implique par rapport à un faire, un acte, une conduite ou une action sur le réel. »

Ainsi, dit Christophe Dejours, la vision physicaliste ne tient pas devant l'analyse ergonomique et historique des sociétés, et la vision psychosociologique ne résiste pas à l'analyse comparative des conduites humaines dans des situations de travail différentes à l'intérieur d'une même culture.

Toute analyse du travail nécessite de tenir compte de la relation de trois termes : la personne qui travaille, les autres et le travail lui-même.

Lorsqu'on a conscience de la variabilité naturelle du facteur humain, comme des organisations associées et quand on constate les intérêts divergents des différentes parties prenantes constitutives des entreprises, on peut se demander non pas pourquoi elles dysfonctionnent, puisqu'il s'agirait d'une situation « normale », mais comment font-elles au contraire pour fonctionner, alors même qu'elles n'appliquent pas tous les principes de l'excellence. La réponse se trouve sans doute dans cette *intelligence pratique* dont nous avons parlé au début de ce chapitre.

Ainsi, une application aveugle des théories des organisations, c'est-à-dire sans le recul et les connaissances essentielles d'une psychologie du travail, ne peut aboutir à une performance durable et peut même se révéler dangereuse pour la santé des personnes. Voyons d'abord les limites de ces modèles.

b - La limite des modèles issus des sciences exactes

Les modèles d'organisation du travail que nous appliquons quotidiennement ont été fortement influencés par la vision classique des sciences, héritée du XIX^e siècle.

Cette approche physicaliste de la représentation du monde et en particulier du travail se caractérise par les principes suivants :

- Le monde est régi par un déterminisme.
- Les causes des événements que nous percevons sont toujours accessibles.
- La limite de notre connaissance est celle des limites provisoires de nos moyens techniques et technologiques.
- Les mesures et les observations sont objectives et indépendantes de l'observateur.
- Les sciences et la technologie parviendront un jour à tout comprendre et à tout maîtriser.

Même si la croyance absolue en la puissance des sciences physiques a été ébranlée par les prises de conscience du danger nucléaire, ou plus récemment par la crise environnementale, le paradigme du positivisme reste ancré dans nos modes de représentation. Il faut comprendre que les révolutions scientifiques du XX^e siècle, telles que la relativité, la mécanique quantique, le modèle standard de la physique des particules ou la théorie du big-bang reposent sur un langage mathématique très difficile d'accès et qui n'offrent que très peu de possibilités aux non-spécialistes de se forger une meilleure représentation du monde quotidien.

Au contraire, la physique classique avec son approche mécaniste issue du développement de l'astronomie et son pouvoir d'objectivation des phénomènes, c'est-à-dire de transformation du monde en objets physiques, fournit un système de représentation du monde simple et rassurant.

On pourra s'étonner, par ailleurs, que les acteurs du travail ne s'appuient pas pour autant sur un raisonnement rationnel et n'effectuent pas les démonstrations logiques de leurs hypothèses ou de leurs affirmations. De fait, si la modélisation des situations de travail s'inspire du modèle physicalisme, les modes de raisonnement restent pour l'essentiel du domaine des croyances, de l'opinion personnelle, de l'avis du plus grand nombre, de la relation

de confiance et des jeux d'influence. La notion d'expertise souvent invoquée n'est que rarement validée.

Dans cette vision classique, on croit encore que des prévisions peuvent être justes, que la planification du travail garantit le respect des délais, que la gestion de projet est une science exacte, que la résolution de problèmes implique obligatoirement l'existence d'une cause racine identifiable, que le management par objectifs entraîne naturellement le sens de la responsabilité, qu'une démarche de qualité totale va aboutir à un niveau global de maîtrise et qu'un investissement peut toujours se justifier par son « retour sur investissement ». Pour ma part, je n'ai jamais vu de calcul de retour d'investissement d'un système informatique, aussi physicaliste soit-il !

La démarche expérimentale propre à la science est une chose ; les avions volent, les médicaments guérissent, les ordinateurs calculent..., mais les conclusions scientifiques auxquelles elle aboutit ainsi que leurs conséquences en sont une autre¹⁷.

De plus, tout ce qui nous est proposé par une autorité en blouse blanche n'est pas pour autant vérifié. On peut citer l'exemple des médicaments homéopathiques, qui sont utilisés par 10 millions de Français alors qu'aucune démonstration scientifique probante n'a été réalisée à ce jour¹⁸.

La représentation courante que nous avons de la science peut être résumée de la manière suivante : les sciences partent d'abord de l'observation fidèle de la réalité. Ensuite, de ces observations nous en déduisons des lois. Celles-ci sont alors soumises à la vérification expérimentale de manière à les prouver. Enfin, toutes ces lois sont mises ensemble sous la forme de théories qui décrivent la réalité. La logique de cette pensée classique a été remise en cause par le développement moderne de l'épistémologie¹⁹.

Ses principales critiques sont les suivantes :

1

. Observer, c'est se donner un modèle théorique de ce que l'on voit en utilisant une représentation théorique que l'on possède déjà

(Husserl).

2

- . Les scientifiques ne sont pas des individus observant le monde en partant de rien, ce sont des participants d'un univers culturel et linguistique dans lequel ils insèrent leurs projets individuels et collectifs (Prigogine & Stengers).

3

- . Le fondement de l'objectivité scientifique réside dans la soumission à des protocoles qui sont à la fois expérimentaux et théoriques. C'est-à-dire qu'on obéit à des règles dans la façon de faire des expériences aussi bien que dans la façon de raisonner (Atlan).

4

- . L'objectivité des sciences de la nature et des sciences sociales ne se fonde pas sur l'état d'esprit impartial propre aux hommes de science, mais simplement sur le caractère public et compétitif de l'entreprise scientifique (Popper).

5

- . La science se nourrit de faits observés. Mais il n'y a pas de faits bruts ; même l'éclipse, le coup de tonnerre ou le précipité dans l'éprouvette impliquent une théorie plus ou moins naïve ou élaborée, mais jamais absente.

6

- . Nous ne pouvons pas seulement percevoir sans apporter quelque chose de nous-mêmes, de notre acquis, de notre histoire (Piaget).

7

- . Une expérience ne donne jamais un résultat brut. Il faut une interprétation théorique. La théorie et le langage sont toujours présents avant nos observations. Les théories vont se succéder dans une histoire humaine ; elles sont faites par les humains, et pour les humains.

8

- . Toutes les disciplines scientifiques sont déterminées par un paradigme. Un paradigme, c'est l'ensemble des présupposés définissant la discipline. Mais, d'une manière générale, les

présupposés de la science ne sont pas de nature scientifique, mais culturelle. Les paradigmes sont culturellement et historiquement construits.

Enfin, L'Histoire contemporaine des sciences est marquée par le deuil difficile d'une série de certitudes qui les marquaient auparavant :

1

. La théorie de la relativité a sonné le glas du rêve de l'observateur absolu, indépendant de toute référence.

2

. La mécanique quantique, avec les incertitudes d'Heisenberg a rejeté le rêve d'une mesure absolument parfaite.

3

. Le théorème de Gödel a conduit les mathématiciens à abandonner l'idée de pouvoir déterminer avec certitude un système complexe.

4

. L'idée du déterminisme n'est tenable que dans un horizon temporel fini²⁰.

Dans chacune de ces situations, le développement des sciences a conduit les communautés scientifiques à abandonner le point de vue absolutiste qui prévalait au XIX^e siècle, pour reconnaître le caractère limité des systèmes théoriques construits par les humains. Donc, si les sciences ont évolué afin de mieux prendre en compte le « facteur humain », les sciences de l'ingénieur doivent en faire autant au risque de nous entraîner dans des raisonnements erronés et nous faire prendre de mauvaises décisions.

c - L'apport de la sociologie

Michel Crozier a donné une vision contemporaine de l'individu au cœur des systèmes.

Michel Crozier

Directeur de recherche au CNRS, professeur et président du *Centre de sociologie des organisations*, il a dirigé de nombreuses enquêtes dans des administrations, des entreprises et des organisations diverses. Il est à l'origine de la sociologie des organisations française, un courant de recherche qui a rompu avec les démarches fonctionnalistes et a introduit l'analyse stratégique des acteurs.

Selon lui, si les règles fixées par les dirigeants sont utiles, elles ne constituent « *qu'un décor dans lequel les actions s'inscrivent avec leur propre logique* ». Pour qu'une entreprise fonctionne, les salariés doivent les interpréter, les compléter, voire les contourner. Ils se saisissent des inévitables marges d'incertitudes laissées par le règlement qui ne peut pas tout prévoir, pour les transformer en marges de liberté afin d'atteindre leurs propres objectifs. « *C'est dans ces interstices que tout individu opérant dans un système d'organisation trouve son pouvoir*²¹. » Par exemple, le maintien volontaire d'un taux de pannes machines va permettre à un groupe d'ouvriers d'entretien de conserver un pouvoir sur les personnes que la situation affecte.

D'autre part, les organisations sont des systèmes humains dans lesquelles l'essentiel repose sur les relations qu'elles ont entre elles. « *Quand on a compris l'importance du pouvoir, des conflits et des relations systémiques, on peut analyser n'importe quelle organisation* ». La stratégie de l'acteur ne se conçoit pas seulement en termes d'objectifs clairs et de projets cohérents, mais comme un jeu dans l'organisation. Cette organisation est vue comme « *le royaume des relations de pouvoir, de l'influence, du marchandage et du calcul* ». Le jeu devient l'instrument de l'action organisée. Cette conception de l'organisation en tant que jeux structurés les uns aux autres, c'est-à-dire, ensemble de stratégies possibles, s'opposent à toutes les théories qui l'analysaient auparavant en termes de « rôle ». Dans ce cadre, le pouvoir est le produit des relations, des

négociations et des confrontations, en un mot des « jeux » que produisent les organisations, et dont l'issue n'est jamais certaine. Contrairement aux idées reçues, les acteurs du travail ne sont pas attachés à leur routine et sont prêts à changer rapidement s'ils sont capables de trouver un intérêt dans les jeux qu'on leur propose, même si le changement, l'apprentissage de nouvelles formes d'actions collectives, de nouveaux jeux, nécessite une rupture avec les anciens jeux. Michel Crozier a cherché à replacer les individus au cœur des systèmes, en estimant que chacun agit de manière rationnelle dans un contexte donné et en comprenant que toute relation est affaire de pouvoir.

Ces travaux ont permis de situer les jeux d'acteurs et de pouvoir, d'avoir une pensée systémique entre une organisation et ceux qui la composent, un individu n'ayant pas toujours les mêmes intérêts que l'organisation qu'il est censé servir. Cela relativise fortement l'importance des structures organisationnelles (les organigrammes) en donnant toute sa dimension et sa capacité d'agir à l'individu.

Danièle Linhart quant à elle, s'est attaquée à la question de la subjectivité du travail par la sociologie, science de la société qui s'attache à l'intelligibilité des relations entre individus. Les managers en effet, prétendent s'adresser directement à la subjectivité des salariés et affirment la nécessité de la mobiliser pour assurer la performance des entreprises.

Danièle Linhart

Sociologue du travail et directrice de recherche au *CNRS*, Danièle Linhart travaille sur la modernisation des entreprises et les stratégies managériales, l'évolution du travail, les nouvelles formes de mobilisation des salariés et la place du travail dans la société.

La subjectivité est désormais affichée par le manager comme une ressource indispensable aux nouvelles formes d'organisation du travail et sa mobilisation est brandie comme preuve de la rupture

avec les formes antérieures et notamment avec le taylorisme qui, lui, n'aurait pas requis de mobilisation subjective de salariés. Il est facile de faire la démonstration que cette subjectivité a toujours été bel et bien présente au sein de toutes les formes antérieures d'organisation aussi taylorisée furent-elles. On ne pourrait concevoir, dit Danièle Linhart, une mobilisation cognitive sans application subjective, sans une mise à contribution de l'intelligence de la personne, de ses affects, et de son rapport au monde. Il faut s'interroger sur la volonté de rupture affichée avec la logique taylorienne par le management moderniste et sur sa prétention à faire une autre place à cette subjectivité des salariés.

Nombre d'analyses sociologiques mettent en évidence un objectif de rationalisation, une volonté de formatage de sa subjectivité pour qu'elle s'harmonise avec les méthodes imposées et notamment la culture gestionnaire de l'entreprise.

Cette subjectivité n'est en réalité reconnue qu'à partir du moment où elle fait l'objet d'une démarche visant à la canaliser, la contrôler, la stimuler, et à l'enrôler dans un cadre très précis.

Tout un ensemble de mesures y contribue : de la mise en place d'une charte morale à une gestion très individualisée, une mise en concurrence systématique des salariés, en passant par les formations ciblées et la mise en place d'objectifs individuels.

L'organisation elle-même est le plus souvent conçue comme une structure canalisant les efforts vers un mode unique d'attitudes et de comportements professionnels.

Mais la subjectivité serait par essence rebelle et réfractaire à toute tentative d'instrumentalisation et de mise aux normes. « *En d'autres termes, il ne saurait y avoir de mise au travail autoritaire de la subjectivité, la subjectivité serait par définition là où on ne l'attend pas, ou on ne l'atteint pas dans les tentatives de rapt²².* »

Loin de réussir ce que les sociologues appellent désormais un processus de subjectivation du travail, le management ne parviendrait ainsi qu'à son objectivation et le détournerait ainsi de son essence. « *En somme, la subjectivité mise en scène, contrôlée,*

agie par le management deviendrait autre chose. La vraie subjectivité serait à rechercher dans toutes les formes de résistance, de retrait, voire de modalités ingénieuses d'adaptation, c'est-à-dire de réinterprétation de ce qui est prescrit. »

Pour le sociologue, ce que chacun fait de son travail touche à la finalité de tout travail c'est-à-dire : être de la société, en faire partie, la faire exister. Chacun doit et veut faire valider ce qu'il fait, à travers toute une série de conformité à des règles et de mise en condition de soi, selon une logique qui lui est extérieure en tant qu'individu, même si elle ne lui est pas étrangère en tant que membre de la société.

Une partie de la subjectivité correspond à cette quête : ne pas s'appartenir entièrement au travail pour appartenir à la société.

En travaillant, les personnes se mettent en relation avec la société, elles affirment leur appartenance et s'adressent à elle. Il ne s'agit pas seulement de l'utilité sociale des travailleurs qui ont conscience de produire quelque chose à travers leur travail, ce n'est pas tant la contribution particulière à la société qui importe, mais plutôt l'expérience de partager un sort, un état commun, qui leur permet de s'identifier comme membres de la société.

« Il y a en nous deux consciences : l'une ne contient que des états qui sont personnels à chacun de nous et qui nous caractérisent, tandis que les états que comprend l'autre sont communs à toute la société²³. »

La modernisation du travail et des entreprises est essentiellement un pas dans l'imposition d'une rationalisation unidimensionnelle, unilatérale de la dimension subjective des salariés au travail. Et cette appropriation se fait au détriment de la dimension commune, collective de la conscience dont parle Durkheim.

« Avec l'ambition de mettre explicitement à contribution productive la subjectivité individuelle, le management moderniste referme le couvercle sur ses salariés, il les isole ainsi de la société et les éloigne de cette conscience commune habitée de façon controversée et

conflictuelle par des groupes sociaux, mais toujours présente dans l'entreprise. »

Les managers modernes instaurent les conditions de ce que certains psychosociologues appellent la « renarcissisation » des salariés.

Le travail devient l'opportunité d'une confrontation avec soi-même, un lieu de réalisation de l'idéal du moi, une histoire entre soi et soi. La préconisation de la recherche permanente de l'excellence, de la découverte et du déplacement de soi risque de conduire, dit Danièle Linhart, à une instrumentalisation du travail lui-même, à une instrumentalisation des autres au travail (les collègues) en tant que destinataires commanditaires de ce travail (la société). C'est cela qui est en jeu dans la nouvelle orientation de l'entreprise moderne, et qui explique les multiples démarches participatives autour de la culture de l'entreprise, de ses valeurs, de son identité, de ses missions. *« La bataille identitaire apparaît plus clairement avec le recul comme une volonté (sous couvert de faire entrer la citoyenneté et une prise en compte de la personne dans l'entreprise), de décrochage avec la morale de la société et d'invention d'une morale autosuffisante de l'entreprise. »*

d - Retour d'expérience critique du Lean

Aujourd'hui, le Lean est expérimenté dans différents secteurs d'activité (industrie, service, administration) et à partir de démarches variées (Lean manufacturing, Lean office, Lean IT, Lean six sigma...). Cet intérêt de plus en plus important, porté sur ce système nous permet de profiter des retours d'expérience des entreprises à travers leurs réussites et leurs échecs.

À côté de l'engouement général que l'on peut percevoir dans de nombreuses entreprises (après les industries de l'automobile, de la micro-électronique et de l'aéronautique, les démarches Lean touchent de plus en plus l'industrie agroalimentaire,

pharmaceutique et d'autres secteurs industriels, toutes les activités de service dont plus récemment le monde hospitalier, les banques et les assurances, pour ne citer qu'elles), on entend aussi de plus en plus de critiques. En associant le nom de certaines entreprises au mot « Lean » sur Internet, on tombe rapidement sur les plaintes des CHSCT et des partenaires sociaux qui dénoncent les effets néfastes du système.

En tant qu'observateur du fonctionnement de nombreuses entreprises, on ne peut leur donner tort lorsqu'on constate la manière dont ce système est bien souvent mis en place. Pour le dire simplement, autant les techniques et les outils du Lean sont bien connus, autant l'approche managériale est ignorée et très peu appliquée aujourd'hui et cela a des impacts considérables.

L'application du modèle Lean serait donc source d'une dégradation des conditions de travail, d'une intensification de la charge mentale des travailleurs et d'un accroissement des rythmes de travail, entraînant une recrudescence des troubles musculosquelettique (TMS) et des risques psychosociaux (RPS).

« Il est incontestable que l'on assiste depuis quelques années à une véritable explosion des TMS et des RPS... Certaines études ont montré que le modèle du Lean manufacturing a un impact négatif sur la santé des salariés... Le Lean manufacturing, par l'organisation du flux tendu, entraîne une mise sous tension volontaire du système. Et l'opérateur devient le nœud d'accumulation d'un certain nombre de tensions... En pointant les dysfonctionnements, l'opérateur expose le management à la critique pour n'avoir pas su repérer les problématiques en amont... Par ailleurs, la gestion des aléas est elle aussi facteur de risque. Lorsque l'aléa se produit, le salarié se retrouve le plus souvent totalement seul à devoir assumer une décision qui n'est, par définition, pas prescrite... », disent des médecins du travail²⁴.

On sait depuis plus de 20 ans²⁵ que l'application technique et directe du « juste-à-temps », (pilier du *Toyota Way*), sans passer par « les marches » du TPS (stabilité, TPM, kaizen et standardisation)²⁶

entraîne une intensification du travail, des sur-sollicitations physiques du fait de l'élimination des *muda* tels que les temps d'attente et les déplacements inutiles. Ces « gaspillages » permettent dans de nombreuses situations une récupération physique et un relâchement des contraintes cognitives dues à l'augmentation de la charge mentale (concentration continue sur une activité nécessitant une concentration).

On trouve déjà en 1993, des analyses critiques du système *Toyota* qui mettent en avant que le toyotisme réel diffère sur des points importants de l'image qui en est donnée ou que l'on a construite de lui. « *S'il en est ainsi, cela veut dire que le modèle industriel auquel nombre de constructeurs européens et américains disent se rallier n'est pas exactement celui qu'ils imaginent et surtout qu'il est lui-même en train de changer, ayant rencontré des limites économiques, organisationnelles, sociales et politiques. Il vaut donc la peine de regarder de près²⁷.* »

Laissons dans un premier temps répondre les autorités compétentes dans le domaine de la santé au travail :

« *... néanmoins, une organisation de type toyotiste, qui laisse plus de place à l'initiative et à la participation, peut permettre à l'opérateur de devenir satisfait de son travail alors qu'une organisation qui ne permet aucune marge de manœuvre de type taylorienne, va interdire toute adaptation et laisser insatisfait ou malheureux le travailleur.* »

« *Il est clair aussi que le modèle de gestion du taylorisme, qui souligne comme unique facteur de motivation le salaire (la carotte, par la prime au rendement notamment), et la peur de la sanction répressive en cas d'indiscipline ou d'insuffisance (le bâton) a des effets pervers comme les défauts de qualité cachés et que le manque d'autonomie (et le contrôle tatillon) de ce type de management est un facteur de souffrance psychique plus important que le toyotisme.* »

« *La jouissance de l'autonomie et des responsabilités au niveau de celles que l'on est capable d'assumer est ainsi de nature à améliorer*

la motivation et la satisfaction travail des opérateurs dans une organisation toyotiste bien conçue, malgré un renforcement de la charge mentale par ailleurs : mais de fait, les méthodes du Lean manufacturing sont souvent dévoyées dans les entreprises avec une application partielle, en ne gardant que l'aspect technique et productiviste et en oubliant les aspects psychologiques, ou en les instrumentalisant. Or, tout autant que les aspects techniques, les dimensions culturelles et managériales d'une adoption du Lean manufacturing doivent absolument être prises en compte pour assurer une amélioration à la fois des performances et des conditions de travail. »

« De plus, beaucoup de décisions de mise en œuvre du Lean manufacturing privilégient une démarche de réalisation de changement radicale et rapide (Kaizen Blitz) ce qui est contraire à l'esprit du kaizen du TPS, en négligeant la compréhension et l'appropriation par les acteurs qui auront à les mettre en œuvre, d'où anxiété, sentiment de perte de repères, de savoir-faire ou de pouvoir. »

« La prévention des risques liés aux Lean manufacturing ou Lean office passe par une démarche ergonomique préalable et continue, une conduite du changement et une modification et adaptation profonde du style de management²⁸. »

Des études menées par des ergonomes mettent aussi en évidence des liens entre les TMS²⁹ et la « Lean production ». En général, disent-ils, la situation est aggravée du fait :

- De la faiblesse des interfaces entre services clefs (exemple : production et service commercial, fabrication et service R & D).
- De la « fragilité » des directions de sites ou d'entités : faible connaissance de la culture et des salariés des sites, changements fréquents d'orientation, faible capacité de résistance du directeur de site face aux impératifs du groupe.
- Des faibles possibilités du personnel de pouvoir s'exprimer réellement sur les difficultés qu'il rencontre dans son quotidien.

Pour ma part, j'ai rencontré ces trois points faibles dans la majorité des organisations que j'ai pu accompagner ou côtoyer.

« Dans une majorité des entreprises étudiées, l'organisation est en difficulté pour faire face à toutes les variabilités de la production... Les flux se désorganisent, les stocks sauvages se multiplient. Il en résulte une nécessité pour les acteurs de la production de faire face en temps réel : l'accélération subite après l'attente subie, l'impossibilité d'utiliser le mode opératoire habituel, les postures rigidifiées ou la multiplication des manutentions, et bien sûr le stress correspondant sont souvent au rendez-vous, et apparaissent comme des facteurs majeurs de risque.

Il est à noter que malgré ces difficultés, la quantité de production peut être conforme aux exigences : la performance a été atteinte, mais à un coût très élevé pour les opérateurs de production et l'encadrement de proximité. Or ce coût ne fait en général l'objet d'aucun indicateur de gestion, ceux qui existent ne portant le plus souvent que sur l'atteinte de la performance³⁰. »

On peut saluer ici ces mêmes ergonomes qui, du fait de leur fine connaissance du travail, seraient capables de donner des leçons d'application du Lean management aux directions opérationnelles, aux managers et surtout aux consultants en organisation :

« Par ailleurs, et contrairement à la notion même d'amélioration continue, les chantiers kaizen observés se passent par rafales... Les méthodes ainsi commercialisées par des consultants français n'ont qu'un très lointain rapport avec la "philosophie kaizen" »... C'est une démarche graduelle et douce, qui s'oppose au concept plus occidental de réforme brutale du type « on jette le tout et on recommence à neuf ». En revanche, le kaizen tend à inciter chaque travailleur à réfléchir sur son lieu de travail et à proposer des améliorations. Masaaki Imai, le père du kaizen, le souligne : « You can't do kaizen just once or twice and expect immediate results. You have to be in it for the long haul... Le sacro-saint respect de la règle dans la production japonaise s'accompagne d'une extrême capacité à faire évoluer la règle si elle n'est pas applicable. La prise au sérieux

des procédures n'est possible que parce que la procédure est un compromis négocié et constamment actualisé. »

« L'idée n'est pas, bien sûr, que les ergonomes seraient de meilleurs exégètes du Toyota Production System que les consultants en organisation de la production. Il s'agit plutôt de ne pas nous en laisser conter, ni en laisser conter aux entreprises qui nous sollicitent. Si l'on veut améliorer la productivité des entreprises en mobilisant des idées qui ont réussi ailleurs, c'est le mode de gouvernance des entreprises qui doit évoluer et non quelques techniques d'organisation locale de la production³¹... »

François Daniellou

François Daniellou est ingénieur et docteur en ergonomie. Ses recherches au Laboratoire d'ergonomie et de neurophysiologie du travail du Conservatoire national des arts et métiers portent sur la prise en compte des facteurs humains dans la conception de dispositifs techniques nouveaux, en particulier dans les industries de processus.

Comme nous le rappellent les spécialistes³², les outils associés au Lean trouvent leur origine dans les démarches qualité apparues en Occident dès les années soixante-dix, et il existe même des similitudes avec les techniques utilisées dans le taylorisme et le fordisme. La véritable différence provient non pas des outils mais de la nature même du système. Alors que la plupart des managers en attendent des gains de performance rapide, le système Lean est avant tout un système d'apprentissage.

En conclusion, l'entreprise est avant tout un système humain, fait par des humains et pour des humains. Une théorie du travail pertinente doit donc obligatoirement intégrer des éléments de compréhension de l'homme au travail. On rejoint ici le quatrième pilier du modèle de Deming :

La Psychologie : « Dans l'entreprise, tout est affaire de relations humaines et on ne peut faire l'économie de la compréhension des mécanismes qui lient les personnes les unes aux autres, les motivent, et les poussent à apprendre. »

C'est ce que nous nous proposons d'aborder dans le chapitre suivant.

L'énigme de la femme active.

Pour approfondir le sujet, voir les ouvrages : Pourquoi travaillons-nous ? de Danièle Linhart et Les enjeux psychiques du travail de Pascale Molinier.

Dejours C., Le facteur Humain.

On se souvient, par exemple, il y a une dizaine d'années, que la NASA avait accueilli au bord d'un de ses modules Vikings, une expérience visant à détecter la présence de vie sur le sol martien. Il se trouve que les résultats de cette expérience se sont révélés positifs ! C'est-à-dire que les éléments nutritifs déposés sur le sol ont bien libéré du CO2 dans l'atmosphère comme le prévoyait la théorie. Pour autant la conclusion que ce CO2 provienne de bactéries martiennes n'a pas été validée. Dans ce cas, les scientifiques ont bien trouvé ce qu'ils cherchaient (à créer une réaction qui allait libérer du CO2), ils n'ont pas pour autant démontré la présence de vie sur Mars.

L'Académie de médecine a même proposé de dérembourser ces médicaments. La communauté scientifique a démontré que la « mémoire de l'eau », sujet débattu il y a quelques années, n'existait pas.

L'épistémologie est une discipline qui a pour objet l'étude de l'histoire des sciences, de ses principes et de ses méthodes. C'est une partie de la philosophie (la science des sciences) au même titre que la philosophie morale et politique ou que la logique.

Après un certain temps des déviations microscopiques par rapport aux conditions initiales théoriques entraînent inévitablement des effets macroscopiques non prévisibles.

Crozier M., Friedberg E., L'acteur et le système.

Linhart D., Pourquoi travaillons-nous ?

Durkheim E., De la division du travail social.

L'impact du Lean sur le risque psychosocial vu par un médecin du travail (publié dans le n° 351 de la revue Travail & Changement).

Voir à ce sujet le très intéressant livre de retour d'expérience chez Renault : Réussir une organisation en juste-à-temps, Enact.

Voir la « Maison du TPS », annexe 10.

Shimizu K., Kaizen et gestion du travail chez Toyota : un problème dans la trajectoire de Toyota, Actes du Gerpisa. On peut se demander dans quelle mesure l'étude du Gerpisa (Réseau international de l'automobile) est motivée par l'idée de trouver des failles dans le TPS, failles qui seraient de nature à rassurer les autres grands constructeurs ! Les actes du Gerpisa, à défaut d'apporter de l'objectivité sur la compréhension du Toyota Way apportent sans aucun doute des informations complémentaires qu'il n'aurait pas été possible d'obtenir autrement.

Dossier CHSCT : Les risques organisationnels du Lean management sur la santé au travail, juin 2013, site Officiel Prévention – Santé et sécurité au travail.

Troubles musculosquelettiques.

Daniellou F., professeur à l'Institut polytechnique de Bordeaux, département d'ergonomie IDC, Développement des TMS : désordre dans les organisations et fictions managériales.

*Idem. Pour en savoir plus, voir le site de l'IRSST (Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail).
Voir l'institut Lean France.*

Chapitre 2

La nécessité d'une psychologie du travail

a - La psychologie, élément essentiel du management

L'analyse critique des sciences exactes, la vision sociologique des organisations, les découvertes faites dans le domaine de l'ergonomie, comme les critiques sur les applications radicales des méthodes issues de l'excellence opérationnelle, nous encouragent fortement à enrichir notre connaissance du travail par la psychologie.

Mais comment en serait-il autrement ? Comment parler du travail humain sans s'armer de connaissances sur ce qui anime l'homme au travail et sur ce qui permet de constituer et faire coopérer des personnes au sein de collectifs de travail ?

Au même titre que nous faisons appel aux principes de la physique pour prévoir le mouvement des astres, aux découvertes de la géologie pour expliquer les évolutions de la surface terrestre ou aux avancées de la biologie pour appréhender le vivant, il est utile, avant d'agir, de s'appuyer sur les connaissances des sciences humaines pour tenter de comprendre le monde du travail au-delà des apparences souvent trompeuses.

Dans la première partie de ce livre, nous nous sommes étonnés de l'absence de connaissance des entreprises sur les principes et les méthodes d'excellence opérationnelle, pourtant si utiles pour créer de la valeur au travail et atteindre des objectifs de performance. Nous sommes tout autant surpris de constater leur ignorance dans le domaine de la psychologie de l'homme au travail. Cette remarque

est d'ailleurs applicable pour la plupart des acteurs clefs de l'organisation du travail, qu'il s'agisse de dirigeants d'entreprise, de directeurs opérationnels, de responsables méthodes, qualité ou sécurité, de directions des ressources humaines et de consultants !

Dans le monde du travail, il n'existe pas de modèle de « système de management » reconnu au niveau international³³, c'est-à-dire un ensemble de principes, de méthodes, de démarches et d'outils cohérents et corrélés sur lequel chacun peut s'appuyer pour décider et progresser. Les sciences humaines ne sont invitées dans le travail que pour traiter les problèmes graves, rarement pour guider nos pratiques de management.

De même, la majorité des formations au management ne comportent pas de volet en psychologie, sinon une référence aux « théories du développement personnel », dont nous parlerons au chapitre suivant et qui sont essentiellement enseignées aux managers et aux responsables des ressources humaines par des consultants.

Ainsi, chacun forge sa propre connaissance de « l'âme humaine » avec les mêmes limites et les mêmes erreurs que si l'on essayait de redécouvrir les lois qui régissent la mécanique céleste par l'observation à l'œil nu du ciel nocturne. En astronomie comme en psychologie, il faut se méfier des « évidences » et des apparences. Tout le monde n'est pas Copernic, Kepler ou Galilée. On peut constater que très peu de personnes sont aujourd'hui en mesure de démontrer, sans l'aide des acquis de la science, que la terre tourne autour du soleil et non le contraire ! On peut donc imaginer ce que les petites opinions personnelles forgées à partir de l'apparence des choses, peuvent engendrer comme fausses idées sur la connaissance complexe du comportement humain. Les décisions dans le travail portant sur l'homme seraient donc prises en mode « amateur » ?

Cette constatation inquiétante nous pousse à rechercher des éléments de psychologie de l'homme au travail dont nous avons besoin, pour compléter, corriger ou adapter les démarches

d'excellence opérationnelle et ajuster nos jugements et nos décisions lorsqu'elles portent sur autrui.

Mais où trouver les éléments qui nous manquent ?

Dans le monde de l'entreprise, nous avons vu que les connaissances en psychologie, quand il y en a, se concentrent autour des disciplines classées sous le nom générique de « développement personnel ». Les objectifs du développement personnel renvoient à la connaissance de soi, à la valorisation des talents et des potentiels, à l'amélioration de la qualité de la vie et à la réalisation des aspirations individuelles. Ses techniques visent à la transformation de soi : soit pour se défaire de certains aspects pathologiques (phobie, anxiété, déprime, timidité), soit pour améliorer ses performances (mieux communiquer, gérer son temps, s'affirmer³⁴...).

Le monde de l'entreprise s'est intéressé rapidement à ces mouvements issus du « New Age » et des mouvements religieux puritains de la culture américaine³⁵, dans la mesure où ils offraient à l'institution un moyen de développer l'initiative, la créativité et les compétences de tous les employés, et aux personnes une aide à la réalisation individuelle.

Parmi ces courants, on peut citer à titre d'exemple parmi bien d'autres :

- La programmation neurolinguistique de Richard Bandler et John Grinder.
- L'analyse transactionnelle fondée par Éric Berne.
- La méthode Schutz du nom de son auteur.
- Ou encore le Process Communication de Taibi Kahler...

Ces approches peuvent-elles nous apporter des clefs de lecture du monde du travail et nous servir de base de critique et de cadrage à nos méthodes d'excellence ?

b - Les apprentis sorciers de la psychologie du travail

Malheureusement pour notre recherche, les disciplines relatives au développement personnel ne se laissent guère étudier ce qui ne facilite pas l'analyse objective de leurs fondements comme de leur efficacité.

Ainsi, la PNL est l'objet de nombreuses critiques, qui lui reprochent tour à tour son manque de validation thérapeutique, ses références à des théories dépassées, sa tendance à faciliter la manipulation des esprits et enfin son usage dans les dérives sectaires, si bien qu'elle est considérée dans de nombreux domaines universitaires comme une pseudoscience.

De même, dans les autres disciplines, les fondements sont souvent autoproclamés par un concepteur, souvent unique, sans aucune référence à d'autres auteurs, d'autres théories ou d'autres études. En cela, ces mouvements sont en contradiction avec l'histoire des sciences qui montre que la connaissance humaine progresse toujours par rapport à une connaissance précédente, soit en la critiquant de manière argumentaire ou expérimentale, soit en l'ajustant ou la confirmant. Une « science » qui ne met pas sa crédibilité en jeu (au sens de la « falsification » de Karl Popper³⁶ ou de l'analyse statistique) reste une hypothèse individuelle. Nous ne pouvons pas baser le management des personnes sur des opinions personnelles.

Au contraire, la psychologie, qualifiée de nouvelle dans la seconde moitié du XIX^e siècle (succédant à la psychologie philosophique), s'est construite en mettant des hypothèses à l'épreuve des faits, et s'est positionnée pour pouvoir être vérifiée par « n'importe quel observateur connaissant le maniement des techniques ayant servi à les établir³⁷ ».

Ça n'est pas tant l'établissement « objectif »³⁸ des liens entre des hypothèses et les faits qui fonde la nature scientifique d'une discipline, c'est surtout son acceptation par une large communauté de référence ainsi que sa résistance dans le temps à cette épreuve.

D'une façon générale, les techniques de développement personnel ne sont pas enseignées à l'université et sont peu utilisées dans des

applications cliniques du fait de l'absence de code déontologique et d'éthique d'une part et de modélisation des compétences des thérapeutes d'autre part.

Une autre caractéristique commune à ces disciplines consiste à établir des catégories de « personnalités », observables par tout un chacun³⁹, à vouloir faire correspondre chaque personne à une seule catégorie puis à appliquer des modes d'actions ou recettes prédéfinies en fonction de cette catégorie dans le but de faciliter la mobilisation des personnes à des fins définies.

On constate rapidement qu'il n'existe aucun lien, aucune harmonisation de ces catégories entre les différents mouvements du « développement personnel ». Elles ont donc été créées indépendamment, sans intégration ou concertation entre elles. Ensuite, ces mouvements ne nous donnent pas d'explication sur les raisons de cette catégorisation, ni sur les fondements des relations de cause à effet entre catégories et modes d'action. Enfin, l'affectation d'une catégorie à une personne est effectuée par des consultants, des managers ou des responsables des ressources humaines ayant suivi quelques semaines seulement de formation.

Au-delà du fait que ces approches paraissent bien simplistes devant la complexité et la diversité de l'être humain, de la variabilité des profils apparents en fonction de la période d'observation, des situations personnelles et des influences du contexte extérieur, comme celle de l'observateur lui-même, il n'existe à ma connaissance aucune étude scientifique publiée sur la justesse des méthodes employées, sur la répétabilité ou la reproductibilité du classement en fonction du temps ou de l'utilisateur, ni sur l'efficacité globale de ces approches. J'ai pu constater par ailleurs, qu'elles peuvent présenter des risques élevés d'interprétation aléatoire, erronée ou orientée et donc aboutir à un taux d'erreur ou de manipulation tout aussi élevé. Cela n'est pas fait pour nous rassurer. On remarquera enfin que les pratiques de développement personnel visent essentiellement à modifier le comportement des personnes sans jamais remettre en cause l'organisation du travail. Il s'agit d'abord pour elles, d'adapter nos attitudes au travail, pas le

contraire. C'est en cela une position en complète opposition avec celle prise aujourd'hui dans les approches psychosociologiques du travail⁴⁰. Le danger latent est de laisser penser que les éléments sociologiques et environnementaux de l'action ne sont pas déterminants dans les attitudes, et que les conduites peuvent être expliquées à partir de la personnalité. Comment laisser croire que l'on peut « développer de façon significative le potentiel d'une personne » sans toucher à la structure de la personnalité ? Comment laisser dans les mains ignorantes, voire mal intentionnées des « apprentis sorciers » la possibilité d'affecter l'identité même des personnes au travail ?

Un autre obstacle de taille vient clore définitivement les possibilités d'adhésion à ces mouvements. Il apparaît à travers l'ambiguïté des approches soi-disant humanistes et utilitarismes : « *Le projet du "développement personnel", s'ouvrant sur une quête existentielle de soi, se prolonge par un projet gestionnaire : il s'agit de se connaître et de s'accepter pour s'améliorer, c'est-à-dire pour être plus efficace, performant, adapté. Cette quête de soi est donc profondément ambivalente, entre humanisme et utilitarisme, entre recherche de bien-être et recherche d'efficacité, entre recherche d'authenticité et adaptation sociale. Les discours et pratiques "psy" en entreprise s'inscrivent sous le signe du paradoxe. Ils font l'éloge de la personne, ils prônent la subjectivation, la capacité à devenir un sujet autonome, libre et authentique... ceci pour mieux favoriser l'adaptation de l'individu à ce que l'organisation attend de lui. Ils prescrivent l'ouverture, le parler vrai, la reconnaissance et la confiance dans l'entreprise... cela pour favoriser le contrôle social et le contrôle de performance. Importée de la science de l'homme pour être mise au service de la gestion, la psychologie d'entreprise s'inscrit sous le signe de l'ambivalence entre bien-être et efficacité, entre authenticité de soi et adaptation à un rôle social⁴¹. »*

Pour conclure, il paraît utile de souligner que les origines et les structures du « développement personnel » présentent bien des aspects qui rappellent l'essor des religions en Amérique, ce qui soulève certaines interrogations : mouvements importés des États-

Unis, un seul maître à penser tel un gourou apportant une réponse de « sauveur », pas de relation ni de reconnaissance par les institutions universitaires en France, création d'une école indépendante, autofinancée et autovalidée, découverte spontanée (révélation) et table rase du passé⁴², formidable support marketing et business international, simplification, voire simplisme des modèles, applicables par des non professionnels...

Le nouvel impératif du développement personnel qui nous ordonne de « changer pour devenir soi-même », entraîne malheureusement une exacerbation narcissique fortement génératrice d'angoisse⁴³.

c - Le management des relations humaines

Il existe au contraire un courant important et sérieux que l'on peut synthétiser sous l'appellation du mouvement des relations humaines. La vision du travail ayant fortement évolué au cours du vingtième siècle, ce mouvement va apparaître en contestation des approches classiques du travail, en s'intéressant aux aspects psychosociologiques, à la vie des groupes et à la dimension relationnelle des organisations.

Le management des relations humaines regroupe un ensemble de mouvements qui donneront naissance aux principes et aux méthodes de gestion des ressources humaines toujours appliquées à ce jour.

Parmi ses mouvements, on peut citer :

- L'école des relations humaines, qui sans remettre en cause l'organisation du travail, met en évidence le rôle de la dimension sociale et insiste sur les éléments de motivation de l'homme au travail et de valorisation des personnes dans la recherche de la performance économique et de la pérennité des organisations.
- Les études sur les modes de management des équipes, qui va mettre en évidence le rôle du leader et des différents modes de management à adopter en fonction des situations. Elles montreront

l'importance du dialogue, de la confiance dans les relations pédagogiques et la logique de la responsabilisation de l'équipe face à ses activités. La dynamique des groupes fait l'objet d'expérimentation et on montrera par exemple, qu'il est plus facile de changer les habitudes d'un groupe que de personnes prises séparément.

-Les théories de la motivation et du développement humain dans l'organisation. Elles regroupent la théorie des besoins de Maslow, la théorie des deux facteurs de Herzberg, les théories de la motivation par la réalisation d'objectifs et la motivation par les valeurs⁴⁴.

Toutes ces recherches ont permis de donner une véritable dimension humaine aux organisations et ont imposé l'idée du management des relations humaines dont sont issues toutes les DRH. Pour autant, elles n'ont pas permis de prévenir les nouvelles formes de souffrance au travail et n'apportent pas de connaissances fortes pour notre recherche de conciliation de la performance et de l'humanisation du travail.

d - Les éclairages de la psychodynamique du travail

Pour comprendre le travail et obtenir un support solide au métier de conseil, nous avons donc recherché d'autres sources de connaissances. Ne pouvant se fier à la « psychologie en entreprise » dont nous venons de parler et ne trouvant pas la matière suffisante dans les approches du management des relations humaines, nous nous orientons vers d'autres auteurs et d'autres références, en particulier vers les études de psychologie du travail⁴⁵.

Les critères qui fondent leurs valeurs reposent sur les éléments suivants :

-Enseignement universitaire par des chercheurs et praticiens reconnus.

- Désintérêt commercial de leurs études (basées essentiellement sur des recherches cliniques de la compréhension de la souffrance au travail).
- Pluridisciplinarité des auteurs : psychologues, psychiatres, ergonomes, sociologues, médecins du travail...

Que nous apprennent ces disciplines ?

La vie n'est pas un long fleuve tranquille. Nous avons tous quelque part un problème, un échec, une blessure intérieure héritée de notre enfance et de l'adolescence. La recherche de notre identité est un sujet majeur de notre existence et sa construction chaotique ne se termine jamais. À l'image du jeu qui a accompagné notre enfance et qui nous a servi d'instrument de construction identitaire, le travail va servir de moyen de traitement de nos blessures narcissiques.

Avec sa capacité de socialisation, son pouvoir à donner du sens, sa faculté de mise en relation avec l'autre, et ses opportunités d'activation du système de reconnaissance, le travail peut être un formidable moyen d'épanouissement personnel. Il peut aussi se révéler toxique lorsqu'il réveille, révèle, réactive, accentue les vieilles blessures, ou en provoque de nouvelles. Le travail est donc un enjeu majeur pour tout être humain au-delà de la nécessité économique qui nous oblige à le rechercher, c'est ce que nous révèle la psychodynamique du travail.

La psychodynamique du travail est née de la rencontre de la psychiatrie, de la psychanalyse, de l'ergonomie et de la sociologie compréhensive : apports de l'ergonomie sur la question du travail, apports de la sociologie au sujet de la construction du monde social, apports de la psychosomatique et de la psychanalyse sur la vie psychique et ses rapports avec la santé.

L'identité

En psychologie, l'identité est l'armature de la santé mentale. La notion de personnalité renvoie aux idées de globalité, de cohérence

et de permanence. Ce sont les conflits pulsionnels qui structurent l'appareil psychique.

La personnalité se caractérise par les traits affectifs, cognitifs, voire morphologiques qui demeurent invariants durant toute l'existence. Le concept d'identité au contraire est destiné à évoluer à partir de notre part d'instabilité et d'imprévu⁴⁶. L'identité est cette partie du sujet qui n'est jamais définitivement stabilisée et qui nécessite une confirmation, renouvelée chaque jour, sans laquelle peut survenir une crise – d'identité – au cours de laquelle le sujet ne parvient plus à se reconnaître lui-même et sent sa propre continuité menacée.

Les deux volets de l'identité sont :

- L'appartenance.
- La singularité.

L'identité personnelle est relationnelle. Le sujet ne peut tenir sa cohérence seulement de lui-même. Ce qui confère le sentiment d'être soi-même passe par la confirmation des autres. Le premier volet de l'identité correspond à l'identité sociale. Il situe la personne dans le champ social en l'indexant à un groupe de reconnaissance (ex : homme, femme). Il est significatif de l'appartenance à une classe, un groupe, un collectif, un métier, une communauté. Le second volet, est ce qui nous distingue des autres, ce qui fait que nous ne sommes identiques à nul autre.

Ainsi, la notion de travail ne peut être comprise que si l'on prend en compte l'importance fondamentale de notre identité dans notre existence.

La notion de « Travail »

L'organisation du travail comporte deux volets :

- La division technique du travail : qui fait quoi et comment.
- La division sociale du travail : hiérarchie, coordination, responsabilités et autonomie, évaluation du travail.

La richesse du travail se trouve essentiellement dans l'écart entre le travail prescrit (tel qu'on nous demande de le faire) et le travail réel (tel que nous l'exécutons).

C'est dans cet écart que se déploient justement toute notre énergie, notre créativité, notre technicité et nos valeurs éthiques nécessaires à la réussite d'un beau travail, fait pour et avec les autres. Avec les autres, car le travail est aussi la promesse de l'apprentissage du vivre ensemble, c'est-à-dire de la construction de la coopération et de la solidarité⁴⁷.

Dans toute activité existe une part non négligeable qui fait échec à l'organisation prescrite, la plus élaborée soit-elle. Un investissement personnel est nécessaire à la réalisation de la tâche demandée. L'absence de cet investissement limite le travail au strict respect des consignes et se traduit par le phénomène de « grève du zèle » : le travailleur exécute scrupuleusement le schéma prévu par l'organisation en n'y investissant aucune ressource personnelle : le blocage se produit très rapidement.

Effectivement, dans le quotidien du fonctionnement de l'entreprise, il est facile de montrer que la prescription sous-estime ou néglige la variabilité de la situation.

Il est facile de montrer que les directives sont données pour une situation type qui ne se présente presque jamais. Les outils, l'environnement, l'objet travaillé, l'organisation elle-même, n'ont pas la stabilité que leur prête le discours sur l'organisation du travail. Ce problème se mesure aux efforts qui vont être nécessaires lorsque l'on va vouloir automatiser le travail (et donc le ramener à une pure exécution). Le travail est toujours affrontement contre ce que l'organisation du travail laisse de côté. Et dans ce cas il y a bien toujours un écart majeur entre le prescrit et le réel⁴⁸.

En effet, les situations de travail ordinaires sont grevées d'évènements inattendus, de pannes, d'incidents, d'anomalies de fonctionnement, d'incohérences organisationnelles, d'imprévus provenant aussi bien de la matière, des outils, des machines que

des autres travailleurs, des collègues, des chefs, des subordonnés, de l'équipe, de la hiérarchie, des clients...

Travail prescrit et travail réel

Dans ce cadre, l'inattendu est défini comme le réel du travail.

Le réel est ce qui résiste à la maîtrise par les moyens conventionnels. Le réel se fait connaître aux personnes par sa résistance aux procédures, aux savoir-faire, à la technique, à la connaissance, c'est-à-dire par la mise en échec de la maîtrise. On est loin de la vision simpliste véhiculée par les sciences de l'ingénieur !

Le monde réel résiste. Il confronte le sujet à l'échec d'où surgit un sentiment d'impuissance, d'irritation, de colère ou encore de déception et de découragement. Le réel se fait connaître par un effet de surprise désagréable, c'est-à-dire sur un mode affectif.

Mais c'est par la rencontre avec le réel que nous éprouvons la vie en soi. Et la souffrance de la rencontre du réel peut se transformer en plaisir dans l'effort entrepris pour trouver une solution originale. Travailler, c'est donc combler l'écart entre le prescrit et le réel. Or, ce qu'il faut mettre en œuvre pour combler cet écart ne peut être prévu. Le chemin à parcourir entre le prescrit et le réel doit être à chaque fois inventé ou découvert par la personne qui travaille. Ainsi le travail se définit-il comme ce que chacun doit ajouter aux prescriptions pour pouvoir atteindre les objectifs qui nous sont assignés.

Il nous faut faire appel à notre intelligence pratique, à l'intelligence de l'action, à l'inventivité. D'autre part, si les échecs, les défauts de production, les accidents, se voient clairement, la mobilisation qui permet de limiter ou d'éviter ces problèmes ne se voit pas. Le travail pour l'essentiel, n'appartient pas au monde visible. Seul ce qui appartient au monde visible est accessible à l'expérimentation scientifique et peut faire l'objet d'une évaluation objective.

Bien travailler nécessite de réagir face à la réalité, face à ce qui n'est pas prévu, de mettre son intelligence pour trouver des solutions aux problèmes inattendus et pour cela commettre parfois des infractions face à l'organisation prescrite. C'est pourquoi une partie importante du travail effectif reste dans l'ombre et ne peut, de ce fait, être évaluée. Cela se constate particulièrement dans les activités dites de « service » où la partie la plus importante du travail est invisible. Ce constat, facilement vérifiable, pose fortement la question de l'objectivité des entretiens individuels d'évaluation, de la compréhension et de l'appréciation du travail et des efforts réels par le management.

Seul, un manager très proche du terrain et de ses équipes, compétent sur le métier et confronté lui-même aux résistances du réel, est capable de dévoiler une part du vrai contenu du travail.

Confiance et reconnaissance

Dans la mesure où les ajustements du travail mettent en jeu des caractéristiques très personnelles, dans la mesure où la perspective de l'échec mobilise la culpabilité, la personne répugne généralement à donner en spectacle ses expérimentations. L'invention implique un certain degré d'intimité.

L'organisation du travail doit donc concilier le besoin d'intimité nécessaire à la mobilisation de la personnalité et l'exigence de visibilité nécessaire à la coordination. L'élément décisif qui permet à la fois l'intimité et la visibilité, nous dit la psychodynamique du travail, c'est la confiance.

Mais, face aux lacunes de la prescription, la mobilisation est aussi collective et coordonnée : c'est l'objet de la coopération. Pour coopérer et se coordonner, il faut rendre visible le travail. Pour cela, là aussi, la confiance est nécessaire.

Mais la confiance ne se construit véritablement que dans la crise. C'est la façon dont l'autre se comporte face à une situation imprévue, et continue à agir selon ces principes partagés. On a

confiance parce que l'on sait que l'on partage les mêmes règles. C'est la confiance fondée sur la conscience d'une communauté de valeurs qui permet le jeu du collectif de travail.

La hiérarchie doit accepter parfois de renoncer à la maîtrise d'une part de l'organisation du travail. Un tel fonctionnement implique des relations honnêtes entre la hiérarchie et les opérationnels. L'élaboration de la confiance passe donc par le partage de règles et le respect de ces règles en situation de difficulté.

Ces « règles de métier » ne sont pas écrites, elles ne s'érigent pas sous la forme d'un règlement, elles sont implicites et appropriées voire intériorisées par les membres du collectif de travail. Cette construction suppose l'existence d'espaces de débat, de confrontation des opinions. Et, de fait, ces espaces existent dans les entreprises. Seulement ce ne sont généralement pas les espaces officiels de confrontation. Ce travail d'élaboration est plutôt à rechercher du côté des espaces de convivialité où l'on parle de la vie, du travail et de l'articulation du professionnel et de l'extraprofessionnel.

Ces confrontations permettent à chacun de vérifier dans quelle mesure on tire bien dans le même sens. Elles permettent d'enrichir le patrimoine collectif grâce aux contributions singulières amenées par chacun. Ce sont des espaces dans lesquels se traitent les questions déontologiques, éthiques, qui vont fournir la base de la confiance et donc de la coopération.

À défaut d'un tel travail, le risque c'est de voir se multiplier les particularismes entre les différents groupes dans l'entreprise, voire entre les individus, et d'aboutir à une fragmentation du tissu social. Néanmoins, l'organisation du travail reste nécessaire. C'est parce qu'il est pris entre la contrainte imposée par la prescription et la résistance de l'objet du travail que la personne va être amenée à trouver, à inventer, à construire une expérience professionnelle. Il faut donc l'existence d'un cadre imposé par l'organisation du travail pour pouvoir mettre en œuvre ce processus de création.

D'une manière générale, les salariés accordent une grande importance à la question de l'autorité. Cependant, l'exercice de l'autorité implique du côté de la hiérarchie des systèmes suffisamment souples de remise en cause de l'organisation du travail. C'est ici que se joue la différence entre autorité et domination. Il faut accepter l'idée que la maîtrise par l'organisation n'est jamais achevée.

Dans ces conditions la reconnaissance du caractère imparfait mais aussi perfectible de l'organisation du travail ouvre sur la reconnaissance du travail des personnes. Cette reconnaissance peut alors se marquer par la possibilité pour le personnel de contribuer à l'évolution de l'organisation du travail.

Il s'agit de soutenir la recherche permanente d'une adaptation de l'organisation du travail et, dans le même mouvement, la quête par les femmes et les hommes, de leur propre identité. Car c'est bien cette quête et les enjeux qu'elle implique qui constituent le cœur de l'expérience du travail.

Nous défendons l'idée que l'amélioration continue basée sur la recherche collective des bonnes pratiques de travail, est un moyen d'adapter le travail à l'homme (et non le contraire) tout en accentuant la recherche de la performance.

L'homme possède un double ancrage entre déterminismes sociaux d'un côté (appartenir à un groupe) et déterminismes biologiques de l'autre (être unique). Dans cette perspective, la question de l'identité prend la forme de la quête de l'accomplissement de soi.

Les personnes mettent quelque chose d'elles-mêmes dans le travail parce qu'elles sont suspendues à l'espoir d'une rétribution. Cette rétribution se joue dans le registre de l'identité. Elle passe par la reconnaissance. L'identité m'est donnée par le regard de l'autre, sous la forme de la reconnaissance.

Le principal moteur de l'homme et de la femme au travail est donc la reconnaissance, reconnaissance de sa contribution à l'efficacité de l'organisation du travail, ce qui, en retour, donne un sens aux

efforts réalisés : c'est parce que le travail peut donner des gratifications essentielles au niveau de l'identité, que l'on peut obtenir la mobilisation, l'intelligence et le zèle de ceux qui travaillent. « *La construction de l'identité est largement tributaire de la reconnaissance du travail accompli* » dit Christophe Dejours. De plus, la reconnaissance de la qualité des contributions personnelles joue un rôle essentiel dans la conjuration de la violence entre les personnes.

Plaisir et souffrance au travail

« *La souffrance au travail, c'est le vécu qui surgit lorsque le sujet se heurte à des obstacles insurmontables et durables, après avoir épuisé toutes ses ressources pour améliorer l'organisation réelle de son travail vis-à-vis de la qualité et de la sécurité. En d'autres termes la souffrance pathogène commence lorsque le rapport du sujet à l'organisation du travail est bloqué.* »

Face à cette souffrance les personnes ne restent pas inactives : interviennent alors des processus psychologiques que sont les stratégies collectives de défense.

Voici quelques exemples de causes de souffrance :

- Non-reconnaissance du travail bien fait.
- Absence de moyens pour faire un travail de bonne qualité.
- Absence de choix dans la façon de procéder.
- Absence d'autonomie.
- Absence de possibilité d'apprendre au travail.
- Monotonie du travail.
- Peurs face aux risques professionnels.

Il existe deux grands périls psychiques bien identifiés : la peur et l'ennui. Beaucoup de situations de travail comportent des risques d'accident ou d'agression. Ne rien faire ou être astreint à une tâche monotone devient insupportable.

Mais le travail peut être aussi source de plaisir et de satisfaction :

- Lorsqu'il est librement organisé ou librement choisi.
- Lorsque les exigences du travail s'accordent avec les besoins de celui qui travaille.

Le plaisir au travail, c'est un état de bien-être psychique d'un individu lorsque son travail lui donne la chance de satisfaire ses désirs de reconnaissance, de pouvoir et d'autonomie. Travailler est toujours une mise à l'épreuve dont on sort soit grandi, soit meurtri. Il n'est jamais neutre. Travailler, c'est non seulement produire, c'est aussi se transformer soi-même, vivre ensemble et dans le meilleur des cas, s'accomplir.

La définition d'un travail

C'est sur ces analyses que la psychodynamique étend la notion de travail à « l'ensemble des activités socialement utiles ». L'utilité s'entend au sens économique mais aussi au sens social, comme ce qui a valeur d'usage, sert à la société, contribue au vivre ensemble, accroît la civilisation. La transmission des techniques passe par l'imitation prestigieuse : l'enfant, l'adulte, imite des actes qui ont réussi et qu'il a vu réussir par des personnes en qui il a confiance et qui ont autorité sur lui. C'est précisément dans ce rapport à l'individu imitateur, que se trouve tout l'élément social. Ici se trouve la base de toute formation⁴⁹.

Dans cette définition, les trois pouvoirs du travail sont :

- Transformer le monde.
- Valoriser l'intelligence.
- Transformer la personne.

Le travail devient ainsi un processus de mutation pour le sujet, qui ne transforme pas seulement le monde en produisant des biens et des services, mais qui engendre naturellement une transformation de soi-même.

Hormis sans doute la mode du Lean management. Les autres systèmes connus sont en général associés au nom des entreprises qui les ont créés et qui sont difficilement exportables. Voir à ce sujet l'intéressant article de David Autissier et Faouzi Bensebaa sur Les organisations

à la recherche de leur modèle de management : une étude exploratoire.

Voir en cela l'article sur le « Développement personnel » de Wikipédia.

Prades P., De la sainteté à la santé.

Popper K. La logique de la découverte scientifique.

Reuchlin M., professeur honoraire à l'université René Descartes Paris V, Histoire de la psychologie, *Que sais-je.*

Il n'y a sans doute pas d'objectivité totale dans une science humaine, il n'en existe déjà pas dans les sciences dites « exactes ». L'épistémologie des sciences humaines nous amène plutôt à raisonner sur des notions morales telles que « le juste ou l'injuste », « le bien et le mal » plus que « le vrai ou le faux ».

On trouve par exemple les six types de personnalités de base du modèle Process Com, les trois états du moi de l'Analyse Transactionnelle, les trois profils de la PNL, le classement MBTI...

Voir 3^e partie du livre.

Brunel V., Les managers de l'âme.

Il n'existe pas de bibliographie dans les livres des fondateurs qui nous présentent leur découverte. Cela est unique dans la littérature scientifique.

« L'idéologie du développement personnel, optimiste à première vue, irradie résignation et désespoir profond. Ont foi en elle ceux qui ne croient en rien : c'est la foi des sans foi. »

Prades P., De la sainteté à la santé.

Voir J.-M. Plane, Théorie et management des organisations.

Voir Psychodynamique et psychopathologie du travail, sur le site cnam.fr

« Jusqu'au bout, ce que je suis est devant moi » dit Paul Ladrière.

« Le travail, dit Christophe Dejours, c'est l'activité coordonnée déployée par les hommes et les femmes pour faire face à ce qui, dans une tâche utilitaire, ne peut être obtenu par la stricte exécution de l'organisation prescrite... Travailler c'est donc faire face ensemble à ce qui n'est pas prévu, c'est produire mais aussi vivre ensemble au sein d'une organisation de travail qui est : la division du travail, le contenu de la tâche, le système hiérarchique, les modalités du commandement, les relations de pouvoir, les questions de responsabilité. »

« La machine est capable d'exécution. L'homme seul travaille, dit Dejours, ... Même si le travail est bien conçu, même si l'organisation du travail est rigoureuse, même si les consignes et les procédures sont claires, il est impossible d'atteindre la qualité attendue si l'on respecte scrupuleusement les prescriptions. »

« Travailler, c'est mobiliser son corps, son intelligence, sa personne, pour une production ayant valeur d'usage. » Christophe Dejours.

Chapitre 3

Regard sur le management

a - La vision de l'homme au travail

Il existe de nombreuses formules pour qualifier les modes de management en entreprise : management participatif, management délégué, management directif, mais aussi le management par les valeurs, le management situationnel ou encore le management par le bon sens. L'observation nous a surtout appris que la manière de manager est particulièrement révélatrice de celui qui l'adopte. Elle traduit immédiatement sa vision du monde, ou tout au moins, sa vision de l'homme au travail.

C'est ainsi que le contenu des entretiens annuels professionnels en dit souvent plus sur celui qui le conduit, le manager, que sur celui pour qui il est fait, le subordonné.

Il n'existe pas de vérité absolue sur la vision de l'homme au travail, mais il existe des pièges que la connaissance nous aide à éviter. Et le premier piège consiste à croire aux apparences, c'est-à-dire aux premières impressions, aux opinions des uns et des autres, aux certitudes héritées et non vérifiées.

La rigueur professionnelle nous pousse donc à nous méfier des apparences. Combien de personnes restent convaincues que la vitesse de la chute d'un corps est proportionnelle à son poids ! N'est-ce pas évident ? Plus l'objet est lourd, plus il doit tomber vite. Et pourtant cela est faux, et il nous faut faire un effort de réflexion pour nous en convaincre.

Dans le travail comme dans la vie quotidienne, il existe beaucoup de situations qui présentent des « pièges de l'évidence ». Savoir dépasser ces a priori demande des efforts et exige des remises en cause. On retrouve cette vigilance dans les démarches de résolution de problèmes qui nous invitent à pratiquer les « trois réels » :

- Le lieu réel : pour aller sur le terrain où les problèmes apparaissent et les constater par soi-même.
- Le sujet réel : pour comparer plus objectivement les situations.
- Les données réelles : pour parler à partir de chiffres, de faits et pour mieux prouver nos hypothèses.

C'est ainsi que l'on trouve d'une manière générale deux visions qui s'opposent et qui nourrissent encore nos modes de management. Pour les évoquer, il nous faut revenir aux études réalisées par Douglas Mc Gregor dans les années soixante, sur « la dimension humaine de l'entreprise ».

En comparant les différents programmes de formation au management suivis par des dirigeants de grandes entreprises américaines, il en tira la conclusion que les formations n'avaient eu que peu d'effets sur l'évolution de leurs pratiques. N'est-ce pas d'ailleurs toujours le cas ?

Selon lui, les dirigeants d'entreprise modifient leur comportement et leur style de management non pas en fonction du contenu des formations suivies, mais de la conception qu'ils se font de leur rôle de dirigeant. Mc Gregor formula l'idée que ces dirigeants émettent des hypothèses implicites sur la nature humaine au travail, lesquelles guident leur conception du management. Il oppose deux conceptions de l'homme au travail appelées X et Y.

Selon la théorie X, le rôle du dirigeant est :

- De définir et gérer la répartition des ressources de l'entreprise (personnel, capitaux, matières premières, technologie) et de fixer une politique générale d'entreprise.
- D'orienter les efforts des salariés en cherchant des moyens de motivation et de contrôle, les comportements des salariés devant

être régulièrement adaptés aux exigences de l'organisation et de son environnement.

Mc Gregor souligne que la conception de ce rôle repose sur quatre postulats implicites :

1

. L'individu moyen éprouve une aversion innée pour le travail qu'il fera tout pour éviter.

2

. À cause de cette aversion, les individus doivent être contraints, contrôlés et dirigés si l'on veut qu'ils fournissent des efforts dans le sens des objectifs à atteindre.

3

. L'individu moyen préfère être dirigé, désire éviter les responsabilités, et recherche la sécurité avant tout.

4

. Le salarié moyen est égoïste, indifférent quant à la stratégie de l'organisation. Il est naturellement opposé au changement, centré sur lui-même et facile à tromper.

Il montre ensuite que ces hypothèses constituent une idéologie dominante et propose de nouvelles hypothèses avec de nouveaux postulats qui constituent la théorie Y :

1

. L'effort physique est aussi naturel que le jeu ou le repos pour l'homme. Il peut s'autodiriger et s'autocontrôler.

2

. L'engagement personnel est en fait le résultat d'une recherche de satisfaction de besoins sociaux. L'homme apprend à rechercher les responsabilités. De fait, la motivation, la possibilité de se développer, l'acceptation de responsabilités sont des éléments devant être cultivés dans l'organisation.

3

. La capacité d'exercer son imagination, son ingéniosité et sa créativité au service d'une organisation est largement répandue parmi les personnes.

4

. Dans de nombreuses situations, les possibilités intellectuelles des hommes sont largement inutilisées.

Ainsi, nos systèmes de management restent prisonniers des paradigmes issus de l'éducation et du niveau culturel de chacun.

b - Les limites du management par objectifs

Le management par objectifs a été proposé en 1954 par Peter Drucker, un consultant américain, afin de mieux motiver les collaborateurs dans la réalisation de leurs tâches. C'est dans les années soixante-dix que cette méthode est parvenue en France. On constate aujourd'hui que l'immense majorité des entreprises l'utilise. Il n'est pas inutile de s'interroger sur ce sujet quand on sait que les personnes sont plus enclines à respecter les contraintes des systèmes de management, comme les indicateurs financiers, les objectifs et les procédures, que les directives de leurs responsables.

Rappelons que toute notre croissance industrielle du XX^e siècle a été basée sur un modèle managérial issu du taylorisme qui reste très présent dans les entreprises. Le paradigme de ce modèle⁵⁰ repose sur :

- La séparation des personnes qui réfléchissent de celles qui exécutent (la pyramide structurelle).
- Les incitations, qui lient le salaire à la performance⁵¹ (le management par objectifs).

Le principe de fixer un but commun n'est pas critiquable, bien au contraire, et la fixation d'objectifs collectifs concertés et négociés trouve son utilité au sein de toutes les organisations humaines. La critique va porter essentiellement sur la fixation d'objectifs individuels, et c'est bien ce que l'on constate aujourd'hui : il est toujours aussi difficile de fixer et de faire partager un objectif commun à des structures verticales, des départements ou des directions par exemple, qui ne constituent pourtant qu'une partie de

la chaîne de valeur (le management par processus, c'est-à-dire par le client n'a pas réussi à vaincre les guerres de pouvoir), alors que tous les managers et leurs nombreux collaborateurs se voient chaque année attribuer des objectifs de résultats individuels. Cette vision du management par objectifs n'est pas étrangère à la théorie X évoquée précédemment !

Tout le monde s'accorde à dire que la performance d'un salarié et *a fortiori* celle d'un groupe de salariés ne peut pas se résumer à des indicateurs chiffrés, que les objectifs d'une entreprise ne sont pas l'addition des objectifs individuels et que la valeur du résultat à atteindre est souvent moins importante que la façon de l'obtenir. Malgré cela, les objectifs individuels persistent, et nous pouvons les rencontrer au sein même des services publics ou des économies sociales⁵².

Un directeur d'usine d'un grand groupe industriel avait pour objectif de réduire les stocks de produits finis en fin de chaque année, ce qu'il réussissait toujours à faire... en mettant les clients en rupture en début d'année suivante, en dégradant l'image de l'entreprise et en faisant travailler plus durement ses équipes pour rattraper les retards. Tout le monde était perdant, l'entreprise, les clients et le personnel, sauf lui qui empochait régulièrement sa prime...

Le caractère arbitraire et limité des objectifs assignés et déclinés mécaniquement dans toutes les strates hiérarchiques de l'organisation est contre-productif. On constate que ces objectifs ne sont que très rarement basés sur une connaissance juste. La plupart du temps, on prend ceux de l'année précédente auxquels on ajoute un petit pourcentage de progression qui ne repose sur aucune analyse factuelle. L'erreur provient du fait que les objectifs fixés ne prennent pas en compte la notion de *stabilité de l'organisation*. Comme le rappelle Deming, si le système est stable, alors, sauf événement exceptionnel, le résultat à venir est prévisible. Dans ce cas, fixer un objectif ne sert à rien. On obtiendra tout simplement ce dont le système est capable. En d'autres termes, un objectif fixé au-delà de l'aptitude statistique du système ne sera pas atteint. Si le système est instable, si les mesures du passé montrent

une forte variation dans le temps, cela indique que l'incertitude sur l'avenir est très élevée, et il ne sert à rien de fixer un objectif, car il est impossible de connaître ce dont le système est capable : il n'a pas d'aptitude. Un directeur avait fixé un objectif de productivité à plus 10 % par rapport à celle de l'année précédente, cela sans regarder l'aptitude des processus de production et sans connaître la nature des causes communes. La marge réelle calculée ensuite a révélé une limite à 5 %, hors modification de la conception. L'objectif de 10 % fut pourtant maintenu sans être partagé avec le service R & D, dont le rôle est déterminant sur la performance. Le résultat de plus de 10 % n'a pas été atteint en fin d'année et les processus d'industrialisation des nouveaux produits n'ont fait aucun progrès.

Cela nous amène à un autre constat : les résultats n'appartiennent jamais à une seule personne, à un seul service, car la performance est le fruit d'un travail collectif. Dans une entreprise, les résultats de ventes, par exemple, dépendent autant du service commercial, que du marketing et de la R & D, comme de la production, tout cela soumis aux variations du contexte interne et externe. Dans ces conditions, les objectifs peuvent tendre à atomiser la performance et conduire à des optimisations locales au détriment du progrès global. Tout le monde se met à « jouer personnel » pour réussir ses objectifs sans se soucier de ceux des autres. « *Pour détruire un système, dit Edwards Deming, il suffit de mettre ses composants en concurrence.* » La vision transversale des organisations a montré depuis longtemps les risques du management par objectifs.

Enfin, la survalorisation de la notion de résultat conduit souvent à négliger le processus et les moyens pour y parvenir⁵³.

Laissons le mot de la fin à Edwards Deming : « *Le management par les objectifs chiffrés provient de l'illusion que quelqu'un peut conduire son affaire sans connaître le métier... Un objectif sans définition des solutions pour l'atteindre n'est qu'un slogan. Le plus souvent, les notes au mérite et les classements sont le résultat d'une loterie. Ne jugez pas les personnes d'après des résultats qui ne leur*

appartiennent pas, mais d'après leur contribution à l'effort commun. »

c - L'entretien d'évaluation en question

Sans objectif individuel, l'entretien d'évaluation met le manager devant une nouvelle responsabilité. Il ne s'agit plus d'évaluer des personnes « d'après des résultats qui ne *leur appartiennent pas* », mais d'apprécier la contribution de chacun. Et cela n'est possible que si les relations de proximité sont suffisamment fortes pour que le manager puisse voir le « réel du travail » au sens de la psychodynamique.

Comme l'a montré Michel Crozier, les astuces, les savoir-faire, les techniques et autres ficelles du métier constituent des éléments forts de négociation du pouvoir au sein d'une organisation. Bien qu'extrêmement précieuses, les personnes ont souvent intérêt à les garder pour eux afin de préserver leur place, leur qualification, leur pouvoir sur les autres.

Être capable de récompenser la découverte laborieuse des astuces qui permettent de faire réussir le travail et reconnaître les efforts indépendamment de l'atteinte des résultats, voilà un bon challenge pour les managers du XXI^e siècle. Si la récompense ou la reconnaissance est là pour remercier, elle a un rôle aussi important pour encourager. « *La motivation vient de la réussite, pas le contraire* » dit-on au sein des praticiens du Lean.

Comment se situe la dynamique de reconnaissance et d'encouragement dans nos pratiques d'entretiens individuels ?

Nous l'avons dit, la plupart du temps, le réel du travail n'est pas pris en compte dans l'entretien d'évaluation et nous savons que la reconnaissance d'un pair ou d'une hiérarchie ne joue positivement sur notre identité, donc sur notre motivation, que si elle porte sur notre travail et non pas sur notre personne. Il n'y a souvent aucune proportion entre l'effort, l'habileté, le savoir-faire et l'ingéniosité du

travail effectif, souvent invisibles, et ce qui est visible, à savoir les résultats chiffrés. Il arrive même que les tâches qui impliquent le plus d'efforts, celles qui font face à des situations, des clients, des processus, des équipements les plus compliqués ou difficiles, soient celles dont les résultats sont les moins satisfaisants.

« Pendant mon activité de consultant, j'ai eu l'occasion de toucher régulièrement une prime que ne recevait pas une collègue. C'est pourtant elle qui était la plus méritante, car elle s'attaquait avec beaucoup d'énergie et de volonté à une catégorie de clients plus difficiles que ceux que j'avais à l'époque⁵⁴. »

L'entretien d'évaluation, s'il doit persister⁵⁵, devrait donc se concentrer sur deux dimensions de la reconnaissance, celle « d'accusé réception » de la contribution apportée à l'effort collectif (qui est aussi le moment de « dire les choses » sur le manque de contribution) et celle de la gratitude sur la qualité et l'utilité du travail réalisé, avec un seul but, celui de développer l'envie de continuer.

Il suffit d'organiser officiellement un rendez-vous mensuel en face-à-face de quinze minutes entre le N et le N + 1, basé sur l'écoute mutuelle, pour simplifier l'entretien annuel et améliorer les relations humaines dans l'entreprise.

d - La nouvelle croyance aux valeurs des entreprises

Depuis les années quatre-vingt sont apparues progressivement des chartes de valeurs des entreprises. En France, les premières qui ont marqué les esprits par leur communication dans les années 2000 furent celles de Areva, Total et Carrefour. Pourquoi les entreprises ont-elles senti le besoin de formuler des valeurs, notion qui invoque des vertus et qui sont d'habitude l'apanage des religions, des philosophies et des morales ?

Peut-être souhaitent-elles envoyer un message fort en direction de la société qui, s'éloignant peu à peu de notre tradition judéo-chrétienne, aurait besoin de nouveaux repères ?

Pour revenir aux trois entreprises précédentes, leurs déclarations vertueuses apparues en pleine époque de la grande mode environnementale, ressemblaient étrangement à une démarche de marketing pour contrebalancer l'image dégradée de leurs produits ou services. Il s'agissait donc d'un besoin urgent de se refaire une moralité face à toutes les conséquences, passées et futures de leurs activités. Curieuse façon d'utiliser la morale, mais sans doute n'était-ce là que des cas particuliers ? La thèse des nouveaux repères pour la société ne tenait pas.

La seconde interrogation qui vient à l'esprit, correspond aux destinataires de ces chartes. On peut penser légitimement qu'elles s'adressent en priorité à ceux qui les ont choisies et diffusées, c'est-à-dire aux dirigeants d'entreprise. Voilà donc qu'au début du XXI^e siècle, tous les grands managers seraient devenus des exemples de moralité, s'engageant à respecter des valeurs sans doute issues de leur éducation. Malheureusement, la réalité n'a pas confirmé cette hypothèse.

Alors, si ces valeurs ne s'adressent ni à la société, ni aux dirigeants d'entreprise, elles ont sûrement été créées pour les salariés. On en trouve la preuve dans la manière dont ces valeurs sont communiquées : grands panneaux d'affichages internes, chartes diffusées directement aux salariés, copies lors des embauches, utilisation lors des entretiens de recadrage... Il s'agit donc de règles de morales fixées par la direction, sans aucune autre forme de référence (philosophiques ou religieuses), sans explication de moyens pour les appliquer, sans interprétation face aux différentes situations et contextes d'entreprises, sans points de contrôle pour savoir si l'on est conforme ou non à ces prescriptions.

Elles ont d'ailleurs souvent la propriété de pouvoir s'interchanger d'une entreprise à l'autre, ce qui démontre qu'elles ne reflètent en rien la « culture d'entreprise » qui se transforme de toute manière à chaque changement du comité de direction.

Mais qui s'opposerait à des valeurs aussi vagues et consensuelles que : « Sûreté, transparence, respect, courage, responsabilité,

solidarité, partage... ? » Personne sans doute, sauf pour soulever l'ambiguïté de ces valeurs avec une nouvelle idée de prescription. Règles morales pour tous, sauf pour les dirigeants, qui ne sauraient être jugés sur des valeurs qui, pour la plupart ont été définies par les précédents, partis depuis longtemps.

On trouve dans l'expression de ces valeurs des termes qui n'en sont pas : « Être engagé, attentionné et positif », mais aussi « initiative, rentabilité, anticipation, proximité, empathie, audace, souplesse, performance... » Voilà bien des impératifs, regroupés en 3 à 5 « valeurs », autour desquels tout le personnel d'une même entreprise doit se retrouver sans avoir la possibilité de choisir, ni de discuter le sens même de ces mots. Sans doute était-ce ici une des premières prescriptions formalisées qui s'adressent avant tout à l'ensemble de la ligne hiérarchique.

e - Les bienfaits de la résistance au changement

L'expression « résistance au changement » est interprétée comme quelque chose de négatif dans le cadre du travail. Elle évoque l'idée de frein à l'évolution normale des choses, à l'adaptation au monde qui change en permanence, la mauvaise volonté aussi, des personnes qui n'acceptent pas facilement de modifier leur façon de travailler. On peut donner une autre façon de concevoir cette résistance pour, d'une part montrer les avantages indispensables qu'elle présente, et, d'autre part obtenir une meilleure compréhension afin de faciliter le changement quand il s'avère utile.

D'où vient cette résistance ? Ce sont les neurosciences qui à partir de l'observation de prestidigitateurs ont bien mis en évidence les capacités limitées du cerveau à se concentrer sur plusieurs choses à la fois. Elles ont montré aussi comment par l'apprentissage, des automatismes cognitifs se développent à travers différents réseaux largement ancrés dans le système nerveux. Et ces automatismes nous libèrent plus qu'ils nous enferment.

Leurs avantages sont nombreux⁵⁶ :

- Absence de charge mentale : par des exercices répétés et prolongés, nous apprenons à proportionner la quantité d'efforts et à en choisir le point d'application conformément au but que nous souhaitons atteindre. C'est le cas lorsque nous conduisons notre voiture prudemment et que nous pouvons penser à autre chose ou discuter avec le passager.
- Absence de contrôle intentionnel : cet automatisme n'a de valeur que s'il se dérobe à notre attention et où sa participation reste comme anonyme dans l'acte qui est en train de s'effectuer. Pendant ce même temps, s'efface la conscience de l'effort. C'est l'exemple des doigts sur les touches pour le pianiste qui a ses yeux sur la partition.
- Résistance aux facteurs perturbateurs : sa continuation se fait naturellement à moins qu'un effort soit produit pour l'interrompre.
- Capacité de contrôle. Bien qu'en pleine discussion au volant de votre voiture, vous vous arrêterez au feu rouge ou au passage piéton.
- Support d'apprentissage aux tâches complexes. Grâce aux acquisitions successives de tâches simples, on peut aborder plus facilement des compétences supérieures. C'est le principe de l'apprentissage scolaire.

Ainsi, pas de travail efficace sans une multitude de gestes appris, constitutifs de notre savoir-faire. C'est grâce à ce mécanisme que nous pouvons être fiables malgré la quantité innombrable de situations auxquelles nous devons faire face tous les jours.

La résistance au changement prend son origine dans la crainte de devoir perdre son autonomie, gagnée au prix d'efforts longs et difficiles. Car changer, c'est accepter de perdre certaines de ses compétences, celles qui faisaient aux yeux des autres, sa force et ses qualités. C'est aussi perdre sa liberté de penser pour devoir à nouveau se concentrer sur des tâches répétitives, jusqu'à la future acquisition complète des nouveaux gestes métiers. C'est enfin la perspective d'un effort particulier qui s'accompagne d'une

déstructuration d'automatismes cognitifs et d'une remise en cause de schémas préétablis.

Résister au changement ne signifie donc pas obligatoirement sclérose ou obstacle à l'évolution. Elle évoque un abandon d'automatismes qui assuraient fiabilité et autonomie dans le travail, donc reconnaissance du professionnalisme. Cette perte sera plus facilement acceptée si elle est faite pour une cause qui fait sens et s'il existe un dispositif qui permet de la combler de manière satisfaisante.

f - Confusion entre faute, erreur et échec

La différence entre ces trois notions, bien que souvent corrélées, doit permettre de mieux comprendre la réalité du travail et ainsi prendre de meilleures décisions.

Faisant toutes deux référence au sentiment de s'être trompé, erreur et faute sont souvent confondues. Il existe pourtant une différence importante :

-Une faute (altération du latin *falsus*, faux), est un manquement à une règle, le non-respect d'une ligne de conduite préétablie. La faute repose donc sur l'idée de responsabilité, voire de culpabilité, car elle évoque l'idée de choix volontaire, contraire à la règle établie. Nous sommes responsables de nos fautes dans la mesure où nous sommes censés connaître les règles ou les lois qui prévalent.

-L'erreur (du latin *error*, *errer* d'où incertitude, ignorance) au contraire peut être considérée comme une méprise, un défaut de jugement ou d'appréciation. L'erreur est le plus souvent commise de façon involontaire, sans intention délibérée, donc de bonne foi.

Le langage courant n'aide pas forcément à bien faire la distinction lorsqu'on est habitué à dire « faute d'orthographe » et « erreur de calcul ». Il n'y a pourtant pas d'ambiguïté si l'on parle d'erreur par opposition à la vérité (la lune est plus grosse que la terre) et de faute

comme une infraction à une règle morale : il y a donc faute professionnelle, mais erreur judiciaire. Aussi pour qu'il y ait faute, il faut qu'il y ait règle connue, claire et accessible. Une faute d'inattention peut n'être qu'une erreur humaine, c'est-à-dire une erreur provoquée par nos limites physiques ou intellectuelles.

L'erreur peut revêtir un caractère positif si son analyse permet de rectifier un jugement et de découvrir une vérité. Dans la première partie de ce livre, nous avons déjà évoqué dans les trois systèmes de régulation, la « régulation par l'erreur », démarche d'amélioration continue qui consiste à révéler les problèmes, à en comprendre les causes profondes et à faire évoluer si nécessaire notre vision de la réalité. Mais dans ce cadre, ne pas apprendre de ses erreurs peut devenir une faute.

L'erreur étant humaine, les tentatives infructueuses que nous effectuons pour réussir notre travail représentent à leur tour des échecs. Dans la démarche scientifique, il y a échec lorsque la prévision déduite de la théorie est contredite par l'observation expérimentale (la mesure). L'erreur est donc le moteur de la connaissance scientifique et l'échec, le constat qui permet de modifier et de faire évoluer les théories.

Dans le travail, ce qui nous résiste est la manifestation du réel. La défaillance humaine face au travail quotidien est inévitable, puisque le réel s'appréhende aussi sous la forme de l'échec. Or parler d'échec est bien autre chose que de parler en termes de défaillance, d'erreur ou de faute. Face à l'échec ou à la mise en échec d'une technique, d'un savoir-faire ou d'une connaissance, nous faisons l'expérience de nos limites. Et cela ne signifie pas la fin du processus car la mise en échec peut aussi appeler au dépassement, au besoin de coopération et à la recherche de nouvelles solutions.

Le paradigme du taylorisme est celui des processus parfaitement maîtrisés, totalement stabilisés et appliqués à la lettre par des exécutants disciplinés et attentifs (grâce aux incentives), qui ne coûtent pas cher car ils n'ont pas besoin d'être qualifiés : l'intelligence est dans le système.

« Toutes les études montrent que le salaire n'est pas le premier facteur de motivation professionnelle. De plus, les recherches montrent que les récompenses, par un effet pervers,

finissent par produire l'effet inverse de celui recherché et aboutissent à la démotivation du collaborateur... Les enquêtes sur les facteurs de motivation des dirigeants montrent que la récompense financière arrive en neuvième position derrière le besoin de diffuser une excellente image de soi, le désir d'être apprécié, l'intérêt du travail... D'autres études montrent que les primes fragilisent l'esprit d'équipe car elles fabriquent des chasseurs de prime, ce qui tue l'esprit d'initiative. » Dejoux C., Du manager agile au leader designer.

« Dans le management par objectifs, un seul acte compte, la décision ; un seul problème est important, celui des objectifs. » Michel Crozier.

« Les aspects de conditions de mise en œuvre sont essentiels. La définition des seuls objectifs ne suffit pas à responsabiliser les unités, les services, les personnes. » Shiba S.

« L'évaluation a fait l'objet de nombreuses critiques. Mais aucune ne permet de comprendre pourquoi elle continue de se diffuser... L'évaluation se développe malgré ses méfaits, parce que dans le contexte actuel de sur-sollicitation des salariés, elle se présente comme une bouée de sauvetage. Il y a en chacun, un désir d'être évalué, et l'évaluation fournit une appréciation, nécessaire à l'équilibre psychique des salariés quand la logique de performance ne leur signifie que leur insuffisance. Pour les mêmes raisons, l'évaluation est aussi un évacuateur de culpabilité. Elle possède en outre une logique perverse qui la rend incontournable : elle organise une vérification du moi. S'améliorer, se surpasser est une promesse de l'évaluation qui répond au besoin de complétude du sujet. Finalement, elle est une fausse opération de reconnaissance : elle alimente le besoin de reconnaissance tout en prétendant y répondre définitivement, alors que ce n'est psychologiquement pas possible. Elle fonctionne donc comme un piège. Et en mettant chacun à la place qu'il "mérite", elle évacue la confrontation à l'autre, la compétition remplaçant le conflit. » Vidallet B., psychanalyste, Évaluez-moi ! : Évaluation au travail : les ressorts d'une fascination.

D'autres systèmes ont été proposés comme « l'évaluation à visée démocratique » du sociologue Éric Monnier, la méthode de « l'autoconfrontation croisée » du psychologue du travail Yves Clot ou « l'évaluation dialogique » développée à partir des travaux d'Edgar Morin – cités dans La tyrannie de l'évaluation d'Angélique Del Rey. On peut s'en remettre aussi à Deming, Hors de la crise : « Quand le leadership sera en place, il faudra supprimer toutes les fixations sur les résultats. »

« L'être humain comporte une dimension d'habitude. On ne vit pas sans habitude. L'être humain prend des habitudes, se choisit des habitudes, se structure par habitudes... dans l'illustration du travail d'un maître potier, seule la répétition du geste conduit à sa liberté, s'il n'est pas intégré dans l'inconscient du corps, c'est la matière, l'outil, la force centrifuge, la pesanteur qui auront le dessus. » Jacques Leplat.

Conclusion de la deuxième partie

L'analyse critique des sciences de l'ingénieur nous a permis de mieux comprendre la réalité du travail. Travailler ne consiste pas tant à faire ce qui nous est demandé que de trouver sans cesse des solutions face aux innombrables obstacles que nous rencontrons au quotidien et qui nous empêchent de bien faire notre travail.

La performance des entreprises provient justement de cette capacité individuelle et collective à surmonter les problèmes et à imaginer des solutions efficaces.

En parallèle, les efforts consentis pour franchir les obstacles du quotidien se traduisent en plaisir dès lors que nous avons la possibilité d'inventer ensemble des solutions et d'en recevoir la reconnaissance nécessaire à la consolidation de notre identité.

Ainsi nous percevons une clé essentielle pour humaniser la performance en entreprise : développer les capacités des femmes et des hommes à surmonter collectivement la résistance du réel et transformer l'énergie dépensée en plaisir au travail. C'est l'objet de la troisième partie.

3^e partie

CONCILIATION DES APPROCHES TECHNIQUES ET HUMAINES

Chapitre 1

S'occuper prioritairement du contenu du travail

Il existe deux modèles qui se disputent la conception du travail⁵⁷ :

- Le modèle « physicaliste » issu des sciences de l'ingénieur, qui vise à rationaliser le rapport entre l'homme et le travail par la décomposition et l'analyse des tâches afin de définir la meilleure organisation possible. Dans ce modèle, les conduites « irrationnelles » doivent être contrées ou domestiquées par le contrôle, la discipline et la formation.
- Le modèle « psychosociologique » qui cherche à optimiser le rapport entre celui qui travaille et les autres. La régulation se fait au niveau des interactions entre le sujet et son environnement. Ce modèle cherche à agir sur le climat du travail, le leadership du management, la motivation et les relations de pouvoir.

Ces deux modèles représentent les cadres de référence propres aux directions techniques et opérationnelles pour l'un et des directions des ressources humaines pour l'autre. C'est aussi deux modèles qui distinguent les cabinets de conseil : l'approche « Méthodes et outils » et l'approche dite « Comportementale ».

Ces deux approches ne sont pas fausses, elles ont juste en commun la particularité d'omettre un élément clef du travail : **le travail lui-même !**

a - Pourquoi s'occuper du travail ?

D'abord, seul le contenu du travail est capable de créer de la valeur. C'est la manière de l'accomplir qui détermine la satisfaction du client, la sécurité des personnes et des biens, et la performance économique de l'entreprise. Refuser de s'en occuper lorsque le contexte est difficile, que les clients sont exigeants et que la concurrence est rude, peut paraître aujourd'hui irresponsable.

Ensuite, lorsqu'on définit l'implication comme : « *Le degré d'identification d'une personne à son travail, en particulier l'importance que revêt ce travail dans l'opinion qu'elle se fait d'elle-même* », alors **le travail devient le principal élément de la motivation... au travail.**

C'est parce que le travail peut donner des satisfactions essentielles au niveau de notre identité, que l'on peut obtenir des effets positifs comme la mobilisation, la réflexion et l'engagement de ceux qui travaillent. C'est pourquoi les leviers internes au travail (organisation, contenu des tâches, autonomie, coopération) sont plus efficaces que les leviers externes (conditions de travail, primes et promotions, valeurs et politiques de l'entreprise).

b - Pourquoi nos modèles oublient-ils la réalité du travail ?

Comme nous l'avons souligné dans la deuxième partie de ce livre, outre le fait que le modèle physicaliste reste entaché d'illusion de la maîtrise totale du réel, héritée des sciences du XIX^e siècle⁵⁸, il ignore que le respect strict du travail prescrit n'aboutit à aucune performance. Les études d'ergonomie et de psychologie au travail ont bien montré comment, pour être efficace, il est nécessaire d'imaginer, d'inventer et d'adapter les façons de travailler, afin de faire face à la réalité toujours changeante et souvent imprévisible. C'est ce qu'on appelle **l'intelligence pratique**, intelligence qui ne se met pas en procédure. La performance n'est donc jamais atteinte par le strict respect des règles, mais grâce à cette intelligence qui seule est capable de trouver des solutions face à la réalité complexe du monde professionnel⁵⁹.

Le modèle psychosociologique oublie le travail dans la mesure où il concentre les leviers d'implication sur des aspects périphériques du travail, très peu sur son contenu.

La notion d'organisation est souvent prise dans un sens très général, c'est l'entreprise, l'institution ou le service, sans référence au travail, comme si les solutions d'activation de la motivation, basées sur les relations humaines étaient transférables à n'importe quelle activité. **Dans la majorité des cas, les causes des difficultés relationnelles ne sont pas à rechercher dans le comportement des uns ou des autres, mais dans la manière dont le travail est fixé.** Sur ce fait, les spécialistes qui étudient le travail depuis plus de 50 ans sont unanimes. Le contenu des formations traditionnelles au management est en ce sens symptomatique : on s'intéresse beaucoup à la fixation des objectifs, à la conduite de réunions, aux « bons comportements », au cadrage du personnel et aux entretiens individuels, mais très peu, voire pas du tout à la manière de rechercher la « meilleure façon de travailler »⁶⁰.

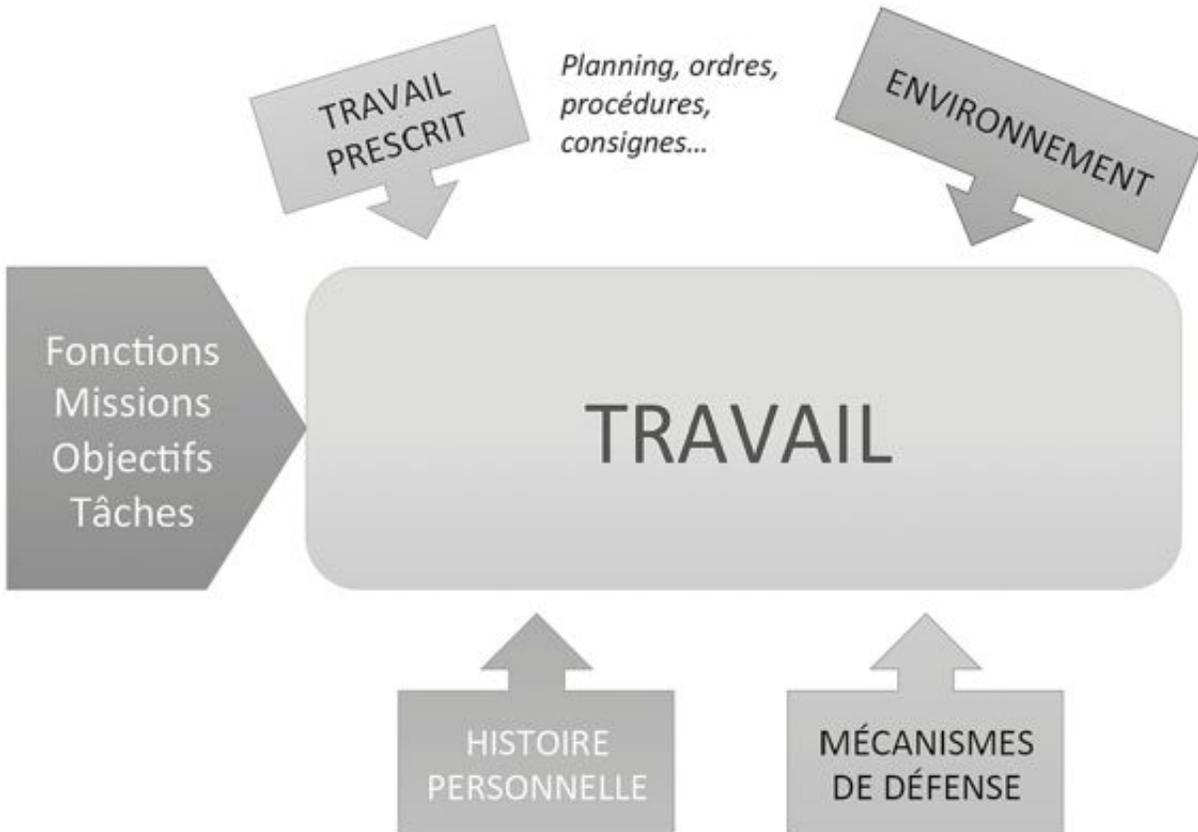
Un manager pourrait donc être facilement interchangeable sans compétence sur la manière de créer de la valeur ?

La conciliation des approches techniques et humaines est donc à rechercher à travers le contenu du travail plus que dans ses aspects périphériques⁶¹. Pour cela, il est nécessaire de revenir sur la conception du travail vue par les sciences humaines, que nous avons décrite dans la deuxième partie de ce livre, celle-là même qui nous permet de comprendre les mécanismes qui transforment la souffrance en plaisir.

Le travail commence par un cadre souvent institutionnel, qui fixe de manière plus ou moins précise, notre fonction, notre mission et nos objectifs. En découlent des tâches à réaliser pour réussir ce qui est attendu. Ce travail est accompagné de prescriptions sur la manière de le réaliser et sur le résultat à atteindre. Enfin, il s'inscrit naturellement dans un environnement et dans une histoire personnelle, souvent transparente pour les autres, mais

déterminante pour soi (voir figure 1) et à partir desquels se développent des mécanismes de défense.

Figure 1 : le cadre du travail



C'est ici que le travail se heurte systématiquement à la « résistance du réel » que nous avons décrite⁶². Qui n'a pas rencontré quotidiennement cette résistance, lorsque l'ordinateur tombe en panne à un moment important, lorsqu'un équipement « refuse » de fonctionner comme d'habitude, lorsque les décisions prises ne vont pas dans notre sens, lorsque le client ou la hiérarchie change d'avis au dernier moment, lorsqu'aucune fonction d'un nouveau logiciel ne correspond à l'ancien et qu'il nous faut tout réapprendre, lorsqu'un

collègue qui nous avait promis d'envoyer cette information dont nous avons tant besoin, a oublié... ?

C'est cette même résistance qui sert à notre apprentissage et à notre découverte du monde par sa manière si particulière de se révéler à nous (par exemple, l'enfant qui découvre les effets de la gravité en jouant avec une simple pile de cubes instables), et qui engendre inévitablement une surprise, un agacement, voire un sentiment de colère, de déception, d'impuissance ou de découragement. Plus l'impact de la rencontre avec le réel est fort, plus l'émotion qui l'accompagne sera puissante. Ici, notre « réel » est constitué par :

- L'autre, celui dont nous avons besoin pour réaliser le travail ou celui pour qui nous le faisons, mais aussi « les autres », ceux qui peuvent engendrer des perturbations de notre travail.
- Soi, c'est-à-dire, notre volonté, nos compétences, notre état de fatigue et toutes nos limites.
- L'organisation du travail lorsqu'il nous empêche de le réaliser selon nos souhaits.

Il s'agit donc d'aléas, d'imprévus, de dysfonctionnements, de pannes qui peuplent notre quotidien. Notre monde est ainsi fait qu'il n'existe pas de situation se déroulant sans heurt, sans accrocs, sans surprise. Le travail est plein de ces petits événements quotidiens qui nécessitent l'intervention de notre intelligence pour les surmonter.

Rappelons que c'est par là que se distingue le travail prescrit, incapable de prévoir tous les aléas de la vie professionnelle du travail réel. Ce réel, qui n'apparaît pas aux yeux des autres n'est que rarement pris en compte dans les évaluations et les appréciations du management. Mais tous les managers vivent la même situation avec leur propre hiérarchie et les dirigeants avec leurs actionnaires.

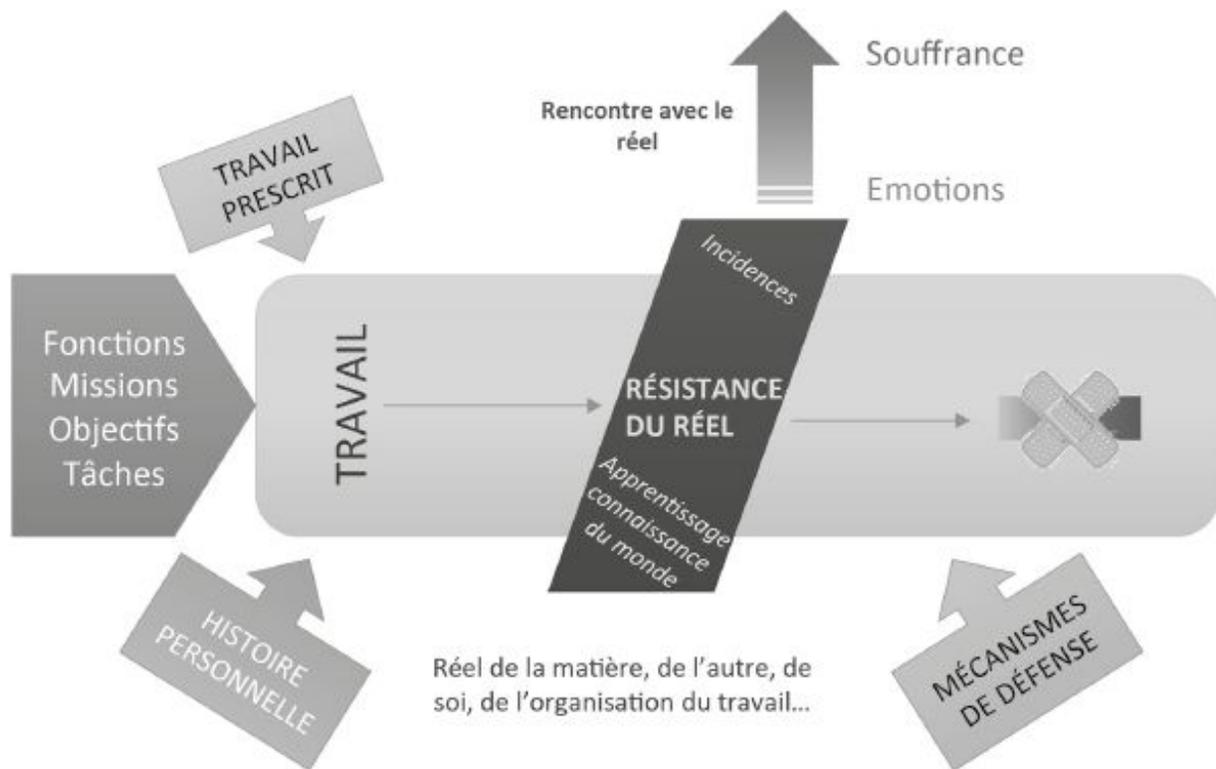
La réalité du travail nous oblige donc à trouver sans cesse des solutions, des astuces, des inventions pour réussir ce que la prescription ne permet pas de faire. C'est là que se trouve toute l'intelligence du travail, toute la véritable compétence, et c'est celle-

ci qu'il convient de développer pour aider les personnes à bien faire leur travail.

Malheureusement, la rencontre avec le réel peut être encore plus douloureuse lorsque celle-ci provient de changements importants tels que : mutation, rétrogradation, modification soudaine des missions ou des objectifs, changements imposés dans les méthodes de travail, ordres contradictoires, décalage entre les moyens et les objectifs, mais aussi dans le déni de la contribution et des efforts réalisés, dans la non-reconnaissance du dévouement, l'isolement...

Dans ce cas, toute forme de travail peut rapidement se transformer en souffrance (voir figure 2).

Figure 2 : mécanisme de transformation du plaisir en souffrance au travail



L'arrivée en force des numéros verts, des cellules de prévention et des campagnes d'information qui visent essentiellement la détection et le suivi des personnes en difficulté, ne change en rien la situation. Effectivement, ces actions sont inopérantes pour endiguer la souffrance dans la mesure où les causes profondes de cette souffrance restent principalement liées à l'organisation du travail. C'est pourquoi nous cherchons des pistes de solutions centrées sur le travail plus que sur son environnement.

c - Quatre pistes de solutions

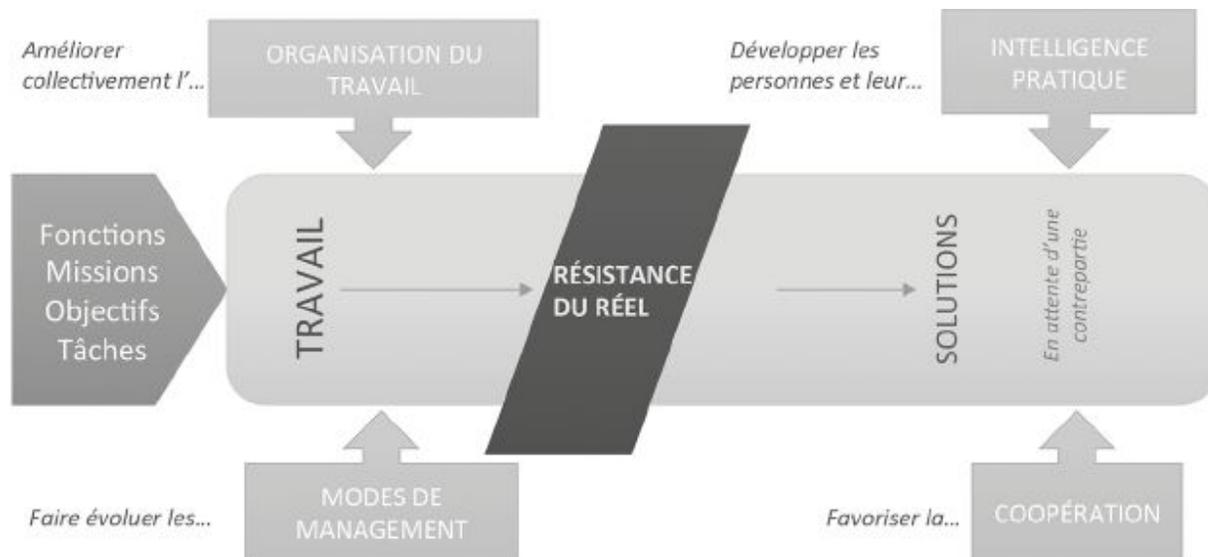
La motivation, la responsabilisation et l'engagement des personnes sont proportionnels au plaisir généré par le travail, en particulier par l'image qu'il renvoie en direction de notre identité. Il s'agit donc de lutter d'une part contre les causes premières de souffrance et de multiplier d'autre part, les occasions de plaisir au travail en développant le sens, l'enrichissement, l'apprentissage, l'épanouissement, la confiance, la qualité relationnelle, la reconnaissance, etc.

Les solutions concrètes doivent en parallèle permettre d'accroître la performance des entreprises tout en respectant les personnes. C'est ici l'ambition de ce livre.

Pour cela, nous proposons quatre pistes de solutions (voir figure 3) :

- Permettre l'amélioration collective de l'organisation du travail pour « adapter le travail à l'Homme et non le contraire ».
- Développer les personnes et leur intelligence pratique pour « augmenter leurs aptitudes à résoudre leurs propres problèmes ».
- Favoriser la coopération pour « encourager l'entraide et la résolution collective des problèmes ».
- Faire évoluer les modes de management pour « fournir et maintenir les conditions du travail bien fait ».

Figure 3 : quatre pistes de solutions



On voit sur la figure 3, que les solutions se positionnent en amont et en aval de la « rencontre avec le réel ». Elles ont effectivement pour rôle, soit de préparer le travail afin de limiter les situations de confrontation brutale avec la résistance du réel (solutions 1 et 3), soit de proposer des solutions lorsque les problèmes se sont déjà manifestés (solutions 2 et 4). Dans tous les cas, on retrouve l'idée déjà émise précédemment des trois modes de régulation : régulation par l'anticipation (bien faire du premier coup), régulation par l'alerte (trouver de l'aide lorsqu'on ne peut pas résoudre seul le problème), régulation par l'échec (trouver la cause profonde du problème pour éviter son renouvellement).

Le simple fait de savoir que l'on peut activer facilement ces trois modes de régulation, souvent de manière collective, nous rassure et nous motive, même face aux situations difficiles. Nous l'avons déjà constaté, ces trois modes sont souvent absents ou défaillants dans l'entreprise, ce qui laisse les personnes seules et démunies face aux difficultés qu'elles ne peuvent pas surmonter.

Il ne s'agit pas de trouver des solutions à tous les problèmes. Il s'agit de permettre aux personnes de bien faire leur travail, en révélant les situations où cela n'est pas possible, puis en leur

donnant la possibilité de proposer et de tester par elles-mêmes des solutions, tout en en faisant profiter l'entreprise⁶³.

Les tentatives comme les réussites vont engendrer une satisfaction qui, nous le verrons par la suite, servira à transformer le risque de souffrance au travail en plaisir, donc en motivation.

D'après C. Dejours, Le facteur humain.

Croyances pourtant abandonnées depuis un siècle par la science, mais qui persistent dans le monde du travail.

Voir chapitre 2-c de la seconde partie du livre.

Rappelons qu'il n'existe pas de « meilleure manière de travailler », mais que sa recherche faite avec les personnes qui travaillent vise à trouver des solutions pour atteindre les buts visés du travail avec le moins de risque et de gaspillage possible.

Une nouvelle fonction est apparue récemment dans certaines entreprises : les CHO ou Chief happiness officer. Il s'agit de personnes chargées de porter une démarche d'amélioration continue de l'environnement de travail dans l'entreprise en faveur des salariés tout en étant les garants de sa culture. Elle a pour vocation de développer le « bonheur au travail » en organisant des événements dans l'entreprise ou en extérieur, pour garantir la cohésion et le bien-être des salariés. Comme le rappelle Danièle Linhart, la tâche du CHO relève essentiellement de la périphérie du travail. Son action n'aura donc qu'un effet mineur.

Chapitre 2-c de la seconde partie du livre.

L'expérience de conseil montre que dans 60 à 80 % des cas, les personnes possèdent la solution aux problèmes qu'elles rencontrent quand on les aide à les voir, à les formuler et à les analyser.

Chapitre 2

Améliorer collectivement l'organisation du travail

Les principes de la systémique nous apprennent qu'une organisation est plus forte quand elle est capable d'anticiper, de réagir rapidement aux situations d'alerte et de profiter des enseignements de l'expérience (boucles de rétroaction). C'est sur ces bases que nous allons décrire notre première piste de solution.

Effectivement, plutôt que de subir les effets de la rencontre avec le réel, ne peut-on pas se préparer et se placer, autant que possible, dans la « meilleure situation », celle qui évite, prévient ou amortit le choc avec les obstacles.

Pour aborder cette piste, il est nécessaire de revenir rapidement sur deux notions importantes : la stabilité des organisations et la standardisation du travail.

a - Quelques repères sur l'organisation du travail

La stabilité

Tant qu'un système n'est pas stable, tout projet d'amélioration est voué à l'échec, soit par la dilution de ses effets dans le « bruit de fond » de la variabilité, soit par la destruction des gains à court terme.

L'instabilité d'une organisation provient principalement des « causes communes » définies précédemment⁶⁴. La première étape consiste donc à vérifier l'existence d'un socle stable dans l'organisation et à

le consolider si nécessaire⁶⁵. Dans le cas contraire, on se retrouvera dans la situation que connaissent bien les entreprises lorsqu'elles ont le sentiment de fournir beaucoup d'efforts sans voir de résultat. La conséquence est une démotivation et un découragement général. Le sujet de la stabilité est donc à traiter de manière très sérieuse.

La standardisation

Qu'est-ce qu'un « standard de travail » ? C'est un recueil de gestes métiers et de bonnes pratiques sur lesquels les opérationnels se sont mis d'accord pour réussir leur travail avec le moins de risque et de gaspillage possible.

Si l'on considère qu'un problème est un écart par rapport à un « standard », soit que ce standard n'a pas été fixé ou trouvé, soit qu'il n'a pas été respecté, alors il n'y a pas d'amélioration possible sans un standard préétabli.

C'est grâce à lui, quelle que soit sa valeur de départ, que la recherche collective d'une « meilleure manière de faire » peut commencer. C'est donc la remise en question d'un standard par un autre qui va entraîner une évolution choisie et partagée des pratiques de travail. Et il n'est pas question de retomber dans les travers de la « prescription du travail⁶⁶ ». Ici, la détermination d'un standard ne consiste pas à décrire le travail dans le détail, mais simplement à interroger les pratiques actuelles et à les partager pour mettre d'accord « ceux qui font » sur la manière de réaliser un travail avec plus de sécurité, de qualité et d'efficacité.

Nous verrons que les méthodes d'amélioration continue appliquées dans un climat de confiance permettent de créer des échanges propices à l'évolution des bonnes pratiques de travail. Elles serviront aussi pour valoriser les savoir-faire et encourager l'entraide.

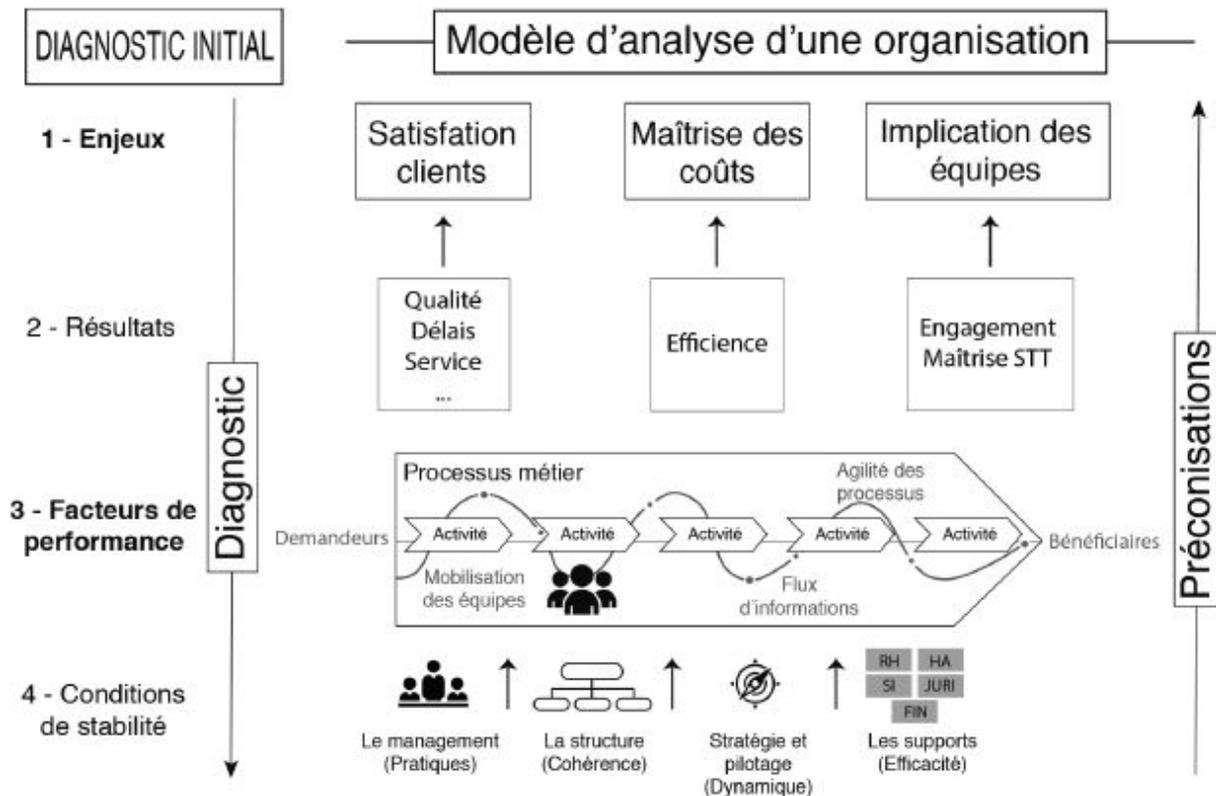
b - Le modèle systémique

Fort de ces définitions, il devient possible d'envisager un système de modélisation et d'analyse des organisations, indispensable à l'appréhension et à la compréhension de nos organisations complexes.

Il servira ensuite à définir et à appuyer la prise de décision sur la manière de les stabiliser et de les faire progresser⁶⁷. Il est fort utile pour réaliser un diagnostic initial.

Ce modèle est construit en quatre niveaux ou étages (voir figure 4).

Figure 4 : modèle d'analyse systémique



Le premier étage correspond à la performance ou à la valeur que l'on cherche à créer. On l'appellera les « Enjeux ». On retrouve ici les

thèmes traditionnels de croissance, de rentabilité et de pérennité communs à tout système.

Le second étage est celui des « résultats » à atteindre pour engendrer les valeurs du niveau supérieur. Il sert à traduire les buts visés en objectifs, généralement mesurables, autour de la performance en termes de : qualité, sécurité, coûts, productivité, délai et indicateurs sociaux.

Lorsque ces deux premiers niveaux sont posés et clarifiés, on peut construire les étages suivants. Ceux-ci doivent mettre en évidence la manière de produire les résultats.

On distingue alors :

-Les « facteurs » qui produisent directement la valeur et dans lesquels on trouve :

- Les personnes, avec leurs compétences et la motivation qui les anime.
- Les processus, chaînes d'activités qui servent à créer la valeur ajoutée aux « yeux des clients » : innovation, vente, production, prestation...
- Les flux d'information qui lient les personnes et les processus.

-Les « conditions », qui regroupent les éléments essentiels à la stabilité de l'organisation. Nous l'avons dit, sans un minimum de stabilité issue de ces conditions, les facteurs ne pourront pas produire de la valeur de façon efficiente et durable. Ces conditions sont au nombre de quatre :

- Le management et l'adaptation de son mode d'action, en fonction du contexte, des ambitions de l'organisation ainsi que du niveau de maturité et d'autonomie des équipes.
- La structure d'organisation, qu'il convient d'adapter de la même manière.
- La clarté et le partage de la stratégie et de son mode de pilotage.
- L'efficacité des activités support, sans lesquelles les processus métiers ne peuvent rien faire.

Avant chaque bond de progression envisagé sur les facteurs, il sera nécessaire de s'assurer :

- De la stabilité des quatre « conditions ».
- De la cohérence de ce socle par rapport aux facteurs à faire évoluer. Par exemple, la structure d'organisation doit pouvoir évoluer au fur et à mesure que les équipes acquièrent de l'autonomie ou que le système d'information se développe. Un organigramme figé freinera au contraire l'amélioration de la performance.

La formalisation du « plan de route » qui permettrait d'atteindre les nouveaux objectifs doit donc contenir à la fois des actions sur les facteurs et des actions sur les conditions. Le modèle systémique permet par ailleurs de les mettre en corrélation et de construire le planning associé.

La force de ce modèle se trouve dans la superposition des leviers techniques et humains :

- Leviers techniques où l'on retrouve une mise en relation de « cause à effet » des conditions vers les facteurs, des facteurs vers les résultats et des résultats vers les enjeux. On pourrait presque parler de mécanique de la « création de la valeur », si la réalité n'était pas beaucoup plus complexe qu'une modélisation. Cette corrélation doit s'appliquer aussi entre les actions d'amélioration des facteurs et des conditions.
- Leviers humains positionnés selon le principe de la « pyramide inversée⁶⁸ ». Dans ce modèle, la vision pyramidale de l'organisation des entreprises ne favorise pas la création de la valeur opérationnelle. La recherche de la performance nécessite de se focaliser d'abord sur les processus opérationnels créateurs de valeur ajoutée, dont les acteurs se trouvent généralement en bas de l'organigramme. L'inversion de la pyramide, c'est-à-dire de l'organigramme, positionne les activités opérationnelles en haut, vers le client et les autres éléments, structure, supports, systèmes et management en dessous, pour bien signifier que ces derniers sont des conditions et des soutiens pour les premiers. Il ne faut

rechercher dans ce renversement des hiérarchies, ni un élan humaniste, ni un mouvement syndicaliste, mais simplement une approche pragmatique.

Un diagnostic réalisé selon ce modèle, partira de la recherche de compréhension des enjeux pour finir sur l'étude des conditions.

Les préconisations et le plan d'amélioration se construiront dans l'ordre inverse (figure 4).

c - La supervision active

Si les « conditions » sont réunies, il est alors possible de travailler sur les trois facteurs de création de la valeur. Une solution pour développer les « facteurs » en appliquant à la fois les méthodes d'excellence opérationnelle issues des « sciences de l'ingénieur » et les précautions que la psychologie du travail nous a enseignées, se trouve dans la « supervision active ».

La supervision active est un mode de management fondé sur des relations de proximité entre un leader et les membres de l'équipe, sur l'anticipation des problèmes et l'amélioration continue. Ce mode de fonctionnement repose sur l'application directe des trois modes de régulation cités dans la première partie de ce livre⁶⁹ :

La régulation par l'anticipation

L'anticipation consiste à déterminer les bonnes pratiques de travail avec les personnes qui en ont besoin. La « meilleure manière » d'effectuer un travail n'étant jamais atteinte, il s'agit de se mettre d'accord sur une manière de faire qui servira de référence par la suite pour bâtir l'amélioration continue. Sans standard défini en commun, tout le monde risque de faire comme il peut, voire comme il veut, sans jamais pouvoir discuter de manière constructive sur ce qu'il vaut mieux faire ou ne pas faire. Donc, sans standard à remettre en cause, l'amélioration n'est pas possible⁷⁰. Une façon de

l'initier ou de le développer est de réaliser une « analyse de risque⁷¹ ». Le postulat de départ est le suivant : tout le monde a le droit de travailler comme il le souhaite, sauf si cette manière de faire présente un risque trop important vis-à-vis du client (qualité, délai) ou des personnes (moral, sécurité). L'analyse consiste donc à identifier collectivement ces risques et à écouter les propositions des uns et des autres et de bâtir ensemble de nouvelles pratiques de travail. C'est ici que les techniques et astuces personnelles, jusqu'ici conservées jalousement peuvent être échangées. Elles le seront d'autant plus que les personnes détentrices de savoir-faire vont recevoir en retour de ce partage, des signes de respect et de reconnaissance de la part de leurs pairs. On perçoit facilement l'importance du rôle d'un leader ou d'un animateur dans cette dynamique collective et la nécessité d'une connaissance des mécanismes de la coopération issue par exemple de la psychodynamique du travail⁷².

Tous les retours d'expérience portant sur l'harmonisation, la simplification, l'optimisation de méthodes de travail, ont toujours montré des participants motivés et impliqués. Nous sommes tous intéressés à améliorer notre propre travail dès qu'on nous en donne l'occasion.

Il s'agit donc ici de permettre aux personnes de parler du travail, de dire les problèmes, d'échanger des idées et de tester elles-mêmes des solutions. En un mot, de leur donner plus de pouvoir d'action.

Cette pratique permet facilement d'activer différentes formes de reconnaissance individuelle ou collective qui apportent gratification et encouragement dans la poursuite de l'exercice. La régulation par anticipation est aussi une bonne solution pour préparer les personnes dans la réalisation de nouvelles tâches, dans le cadre du changement d'organisation. Anticiper par l'analyse de risque, c'est donner la possibilité aux personnes de se projeter progressivement dans leur nouveau poste, c'est les mettre en situation d'acteur de leur avenir.

L'analyse méthodique et collective du travail va donc servir :

- À mieux se préparer en se projetant dans le changement.
- À offrir la possibilité d'identifier et de traiter à l'avance un certain nombre de freins et d'obstacles pour supprimer des situations de « résistance du réel ».
- À activer l'exercice de la coopération par la recherche collective et le transfert naturel des bonnes pratiques de travail.
- À formaliser les standards dans le but de disposer de supports de formation qui pourront être par la suite critiqués et améliorés.
- Enfin, à trouver des manières plus efficaces de réaliser le travail et activer les processus de reconnaissance et de motivation au travail.

La régulation par l'alerte

Il n'est bien sûr pas possible d'anticiper toutes les situations et tous les problèmes relatifs au travail. La critique de la vision physicaliste du travail nous l'a bien rappelé⁷³. C'est ici qu'intervient la régulation par l'alerte.

La régulation par l'alerte consiste à trouver les signes avant-coureurs des problèmes et à les mettre « sous contrôle » afin d'être informé suffisamment tôt pour les traiter, c'est-à-dire lorsqu'il est encore temps de réagir.

Cette fois, il ne s'agit pas d'éradiquer la cause d'un problème potentiel, comme dans la régulation précédente, mais de détecter cette cause le plus tôt possible. Pour cela, il faut identifier les relations de cause à effet des phénomènes, comme par exemple :

- La dérive d'un paramètre clé d'un procédé de fabrication qui annonce la production de produits non conformes.
- Le décalage entre un planning prévisionnel et le réel affiché grâce au management visuel.
- Le résultat d'un audit de terrain qui met en évidence une situation inhabituelle.

-Le nombre de fiches remontées lors d'une démarche de « chasse aux anomalies⁷⁴ ».

-La valeur d'un « indicateur avancé⁷⁵ ».

Quelle que soit sa forme, il importe que le signal d'alerte soit émis suffisamment tôt. La plupart des indicateurs que l'on rencontre en entreprise, renseignés mensuellement ou de façon hebdomadaire ne sont guère d'utilité pour cela. La fréquence quotidienne semble être un minimum pour pouvoir servir d'alerte.

C'est encore au cours des analyses de risque que l'on peut facilement identifier les possibilités de mise en œuvre des « systèmes d'alerte » : lorsque la cause d'un défaut ou d'un dysfonctionnement ne peut être supprimée, il reste la possibilité de détecter cette cause avant qu'elle n'engendre le défaut, ou de détecter le défaut avant qu'il n'atteigne le client aval ou le client final. Dans tous les cas, la détection servira de signal d'alerte pour prévenir ou limiter les impacts des problèmes.

Mais ce mode de régulation n'est pas complet si les personnes ne se sont pas mises d'accord sur les règles de réactivité et les possibilités de traitement des aléas. Ces règles définies collectivement pourront faire l'objet d'un « standard de travail » jusqu'à ce que l'on en trouve un meilleur.

En synthèse, la régulation par l'alerte va servir :

- À informer d'une dérive.
- À signaler une situation anormale.
- À annoncer un danger, un dysfonctionnement.
- À capitaliser des informations sur la réalité du travail.
- Et à laisser le temps aux personnes de trouver une solution pour éviter la confrontation directe avec un problème.

La régulation par l'échec

La régulation par l'anticipation intervient avant la confrontation plus ou moins brutale avec le réel. Elle a pour but de limiter la rencontre

de situations difficiles et de placer les personnes en position d'acteurs.

La régulation par l'alerte se situe soit en anticipation lorsqu'il existe des signaux annonciateurs accessibles et faciles à interpréter soit pendant la rencontre avec le réel où elle offre une porte de sortie pour éviter les situations de blocages par un « appel à l'aide » ou grâce aux règles de réactivité prédéfinies.

Mais lorsque des problèmes adviennent malgré tout, et nous savons qu'il en adviendra, le troisième mode peut être activé. Il se situe donc dans un « second temps » par rapport aux deux premiers modes.

La régulation par l'échec⁷⁶ est l'application du principe d'action corrective cher aux systèmes de management normés. L'action corrective étant celle qui vise à éviter le renouvellement d'un défaut ou d'un problème. Cette régulation offre la possibilité de prendre du recul sur la réalité des freins et des dysfonctionnements qui ont traversé les deux modes précédents, et obtenir une seconde chance de les éradiquer.

La première raison de la persistance des problèmes, c'est que personne ne s'en occupe. La seconde vient de leur difficulté de résolution, qui va nécessiter du temps, de l'énergie et de la persévérance. Il s'agit par exemple :

- De certaines « causes systèmes » qui nécessitent l'accord ou la participation volontaire de plusieurs services, voire de plusieurs directions qui ne perçoivent pas la problématique de la même manière, ni sous le même degré d'urgence (fonctionnement transversal).
- D'autres causes profondes noyées parmi bien d'autres et qui nécessitent une étude longue et fastidieuse.
- D'autres encore qui résultent de la combinaison de multifacteurs, etc.

La régulation par l'échec a pour but d'entraîner les personnes (au sens de pratiquer pour s'améliorer) afin qu'elles acquièrent peu à

peu une endurance, une rigueur et un mode de fonctionnement collaboratif qui leur permettra de traiter progressivement les « petits cailloux », puis les « pierres » avant de s'attaquer aux « rochers ».

Les compétences engendrées par un entraînement régulier à la résolution des problèmes sur le terrain représentent une « valeur opérationnelle » qui ne peut être ni copiée, ni dérobée par les concurrents.

Ce mode de régulation est à l'origine de profondes différences entre les entreprises. Là aussi, les actions correctives vont venir alimenter le travail précédent sur la standardisation du travail, et fermer une boucle que constituent les trois modes de régulation. On retrouve ici le principe d'amélioration continue.

Face à ces trois modes de régulation, le constat est simple : beaucoup d'entreprises ne prennent pas le temps de l'anticipation, n'ont pas imaginé de systèmes d'alerte en privilégiant surtout le mode « rétroviseur » et ne connaissent, ni ne pratiquent les méthodes de résolution de problèmes. Nous rencontrons bien des situations qui auraient pu être simplifiées par l'application d'un ou de plusieurs modes de régulation. Leur absence fut souvent synonyme de confrontation brutale avec « le réel », en entraînant avec elle une pénibilité, voire une souffrance au travail bien inutile, ainsi qu'une perte évidente d'efficacité.

« Ce fut le cas lors d'un de mes nombreux déplacements professionnels qui nécessitent la location d'une voiture. Ce matin-là, à l'arrivée du train, nous étions déjà plusieurs à faire la queue pour récupérer nos clés devant l'agence du loueur. Sortis un peu rapidement de notre demi-sommeil entretenu par le ronronnement et le mouvement périodique d'un TGV, nous avons hâte de récupérer un véhicule et de partir vers nos destinations respectives.

C'est à ce moment que nous vîmes surgir une autre personne, plus impatiente encore, et qui vint couper la file d'attente. Elle passait ainsi devant tout le monde sous prétexte qu'elle était titulaire d'une carte lui donnant le droit d'être servie en « moins d'une minute ». Cruelle publicité que les directions des loueurs ont inventée sans

étudier avec le personnel du terrain les possibilités comme les conséquences^{ZZ}.

Le client pressé ne put satisfaire la demande de justificatif exprimée par l'agent qui dut gérer une réalité bien difficile à surmonter. Que devait faire l'agent devant cette situation complexe, ou chaque client réclamait ses droits ? Bien embarrassé, et devant la vive réaction de ceux qui attendaient les premiers, il se résigna à refuser la demande du client pressé qui partit furieux et menaça d'envoyer une réclamation écrite à la hiérarchie. Connaissant le professionnalisme et le sens de la relation client de cet agent que je rencontrais régulièrement, je sentais tout l'inconfort de la situation qu'il vivait comme la frustration de ne pas avoir pu satisfaire tout le monde. N'avait-il pas pourtant bien fait son travail ?

Fort de cette relation personnelle et étant le dernier à passer, je me permis de l'interroger sur les solutions dont il disposait pour sortir de cette situation périlleuse, qui avait visiblement laissé des traces sur son moral :

- Pas de régulation par anticipation qui aurait pu prévoir ce type de situation et le préparer à une réponse officielle que sa direction aurait validée.*
- Pas de régulation par l'alerte qui lui aurait permis d'appeler un collègue ou d'invoquer une solution de repli.*
- Pas de régulation par l'échec qui lui aurait donné la possibilité de raconter cette mésaventure à une oreille bienveillante, de se libérer du poids psychologique de la responsabilité qu'il a dû prendre seul, et qui aurait permis de trouver une solution au cas où la situation se reproduirait. »*

On perçoit facilement ici la perte d'opportunité de réflexion et d'optimisation du travail, qui peut être évitée par ces trois modes de régulation. Bien utilisés, ils présentent un véritable intérêt dans la combinaison de la performance et du respect des personnes au travail.

d - L'évolution de la structure

Un diagnostic réalisé sur la base du modèle systémique, présenté au début de ce chapitre, peut faire apparaître la nécessité de modifier la structure organisationnelle, c'est-à-dire l'organigramme. Nous avons indiqué précédemment que l'absence d'un socle suffisamment stable des « quatre conditions » du modèle systémique, peut remettre en question toute amélioration des facteurs. Ainsi, l'évolution de la structure peut être une condition de réussite de l'évolution du contenu du travail.

Malheureusement, les impacts de ce changement initié au nom même de la réduction des freins et des difficultés du travail, peuvent entraîner une souffrance pour celles et ceux qui vont subir ce changement.

« Par exemple, j'ai été amené à proposer la suppression d'un niveau hiérarchique de manière très argumenté, suppression qui s'est révélée tout à fait bénéfique pour la prise d'autonomie et de responsabilisation d'une équipe. Les personnes affectées par ces changements, bien que préparées et accompagnées (on leur proposa une mission originale sur l'amélioration continue contenant des responsabilités transversales) vécurent mal cette situation. »

Comment peut-on les aider ? Pour y répondre, on peut invoquer la notion de « résilience ». Développée dans les années 2000⁷⁸, et appliquée à la carrière professionnelle, la résilience se définit comme la capacité d'une personne à gérer les conséquences de changements négatifs et d'incertitude dans son travail et à s'adapter à ces circonstances, mêmes quand elles sont source de déception ou de découragement.

Ce concept apparaît lorsqu'on constate que le modèle classique de l'évolution de carrière, basé historiquement sur :

- la position dans la structure ;
- le statut, le rang, l'échelon ;
- la stabilité et la sécurité de l'emploi ;

- la promotion à l'ancienneté ;
 - la définition de fonction ;
- a été remplacé par :
- la contribution à la structure ;
 - la compétence, l'expertise ;
 - l'employabilité ;
 - le développement par opportunités ;
 - l'autonomie et la responsabilisation.

Dans ce nouveau contexte, la résilience repose sur la capacité des personnes à rebondir en cas de changement non souhaité, à gérer les variations de leur environnement pour moins en subir les conséquences, et à accroître la vitesse à surmonter les défis. Cette position d'acteur, par opposition au salarié passif du passé proche, implique une prise de responsabilité dans ce qui lui arrive, étant donné qu'il a compris que plus personne ne sera responsable à sa place.

« Même lorsque les événements sont subis, l'acteur indique que la bonne posture est celle qui augmente le niveau de participation à ce qui lui advient : participer, c'est assurer de la continuité là où la trajectoire est censée s'interrompre : fin d'un contrat, fin d'une mission, licenciement... Et plus on lui permet de participer (informations, formation, sollicitations diverses), plus l'individu se sent acteur, et plus il est en capacité de prendre de la distance et par là même d'agir, même s'il subit la situation professionnelle qu'il vit⁷⁹. »

Ce n'est pas seulement d'accompagnement du changement dont il a besoin, mais de conditions pour pouvoir devenir cet acteur qui va prendre en main sa propre situation : anticipation, concertation, transparence, participation aux choix dans le cadre des possibles et sécurisation de l'avenir. La participation aux études de scénarios d'organisation argumentés peut offrir ces possibilités⁸⁰.

Voir chapitre 1 de la première partie du livre.

Les conditions de stabilité se trouvent dans les modes de management, dans la manière de définir la stratégie et de la piloter, dans la structure d'organisation et les fonctions support. Il

serait vain d'espérer une stabilité complète à une époque faite d'incertitudes et de changements permanents. La variabilité est même une situation naturelle qui peut être bénéfique. Par contre sans un minimum de stabilité de ces quatre conditions, il devient très difficile de faire progresser une organisation.

Voir chapitre 2-c de la seconde partie du livre.

Le modèle qui est utilisé s'appuie à la fois sur la « pyramide inversée » de Masaaki Imai, Kaizen, sur les principes de la Balanced Scorecard de Norton et Kaplan (le tableau de bord prospectif) et ceux de la « maison de la qualité » du TPS (Liker J., Le modèle Toyota).

Voir Masaaki Imai, Kaizen.

Voir annexe 4.

*« Sans standardisation, les décisions ou les mesures prises n'ont aucun fondement logique. »
Joseph M. Juran.*

Une analyse de risque commence par la visualisation synthétique d'un processus de travail, le logigramme du « qui fait quoi », très facile à faire et à partager avec les acteurs du processus.

Voir partie 1, chapitre 2.

Voir chapitre 2-c de la seconde partie du livre.

Voir chapitre 1-b de la seconde partie.

Voir démarche TPM, chapitre 4-b de la première partie.

Un indicateur avancé est, comme son nom l'indique, une mesure qui sert à anticiper un résultat attendu. Par exemple, l'avancement d'un plan de formation par rapport à la mesure du niveau de compétence acquis, ou le taux de conformité d'un service par rapport au niveau de satisfaction client... Il est dit « avancé » dans la mesure où il prévient à l'avance du résultat que nous allons obtenir si nous ne faisons rien d'ici là.

Ce mode de régulation est appelé aussi régulation par l'erreur. Le terme nous paraît moins pertinent que celui d'échec qui fait bien apparaître la notion de tentative et de volonté d'arriver à un but, contrariée par la dure réalité. Voir chapitre 3-f de la seconde partie.

Les mêmes principes se voient appliqués dans des hôtels où il s'agit de répondre à n'importe quelle demande en moins de 15 minutes, et dans la grande distribution où il est fait promesse aux clients d'ouvrir immédiatement de nouvelles caisses en cas de files trop longues. C'est bien évidemment lorsque l'afflux est à son maximum que ces règles sont bénéfiques aux clients et en même temps impossibles à respecter par les équipes opérationnelles !

Voir Revue Management & Avenir, n° 4-2000.

Voir Revue Management & Avenir n° 4-2000.

Voir chapitre 3-a de la première partie.

Chapitre 3

Développer l'intelligence pratique

a - Qu'est-ce que l'autonomie ?

On appelle « autonome » une entité ou une personne « qui s'administre elle-même », « *qui ne dépend pas d'autrui* », « *qui se régit par ses propres lois* », ou « *qui se dirige ou se contrôle elle-même* ». On trouve aussi dans la littérature la précision suivante « *qui est capable de réaliser un travail sans l'aide d'une tierce personne* ». Dans le cadre de cet essai, nous retiendrons la définition suivante : « *Capacité à identifier les vrais problèmes qui nuisent à la réalisation du travail et à mobiliser au bon moment les informations et les compétences nécessaires pour les résoudre.* »

Effectivement, les études d'ergonomie réalisées dans le champ de la psychologie, ont mis en évidence l'écart irréductible qui existe entre le travail prescrit par l'organisation et l'activité effectivement réalisée. Le travail réel, nous l'avons vu, nécessite des savoir-faire, des habiletés, des astuces inventées par celui qui travaille pour réussir ce que le strict respect des procédures rendrait impossible. En ce sens, il n'existe pas de simple travail d'exécution. Le travail est ainsi défini par la psychodynamique comme étant « *l'ensemble des activités déployées pour faire face à ce qui n'est pas donné par l'organisation du travail* ». Il est par définition humain, puisqu'il est appelé là où précisément la technologie ne suffit pas⁸¹.

Pour s'en convaincre, nous pouvons observer comment plusieurs personnes, à qui l'on demande de respecter scrupuleusement un même travail, par exemple la réalisation d'une recette de cuisine, obtiennent toujours des résultats différents.

La connaissance, l'expérience, mais aussi la nature des aléas rencontrés ainsi que leur capacité à surmonter ces difficultés qui ne manqueront pas d'arriver, produiront toute la différence. Et quels que soient les ajouts et précisions apportés à la recette écrite, il existera toujours une différence, car il s'avère illusoire de prévoir tous les aléas possibles⁸².

« J'ai le souvenir dans mon expérience en industrie automobile, d'un peintre sur carrosserie qu'aucun robot ne pouvait remplacer étant donné sa capacité à s'adapter aux variations des conditions d'applications. »

À ce stade de la réflexion, les échelles d'autonomie traditionnelles, basées sur les compétences métier, telles que la suivante :

1

. Non compétent.

2

. Débutant.

3

. Maîtrise.

4

. Expertise.

Peuvent se remplacer par une échelle basée sur la capacité à traiter le travail réel⁸³ :

1

. Incompétence.

2

. Sait poser de « bonnes » questions.

3

. Sait adapter « intelligemment » les règles.

4

. Sait remettre en cause les règles et les améliorer.

On peut faire ici, un parallèle avec l'échelle des compétences utilisée dans la démarche de « chasse aux anomalies » issue de la TPM⁸⁴ :

1

. N'est pas sensible aux anomalies.

2

. Sait découvrir une anomalie.

3

. Sait alerter en cas d'anomalie.

4

. Sait réparer des anomalies.

5

. Sait prévenir les anomalies.

6

. Sait collaborer pour résoudre des problèmes.

Notons que les référentiels de management, courants dans les grandes entreprises, constituent aussi de formidables supports de prescription.

Dès la première lecture, il apparaît évident qu'aucun manager ne pourra bien faire son travail et atteindre ses objectifs tout en respectant scrupuleusement le référentiel. Au contraire, pour faire face au réel, toute la ligne managériale sans exception, doit parfois trahir ces beaux engagements, comme elle lui arrive aussi d'ajuster la réalité au moment de renseigner son reporting. Existe-t-il un seul rapport ou bilan d'activité transmis aux actionnaires qui ne soit quelque peu falsifié ?

Ainsi, dans l'entreprise, tout le monde fait face à la réalité en contournant les règles, notamment celles définies par des personnes dont les fonctions sont différentes de celles qui doivent les respecter : ingénieurs qualité, méthodes et sécurité pour les services opérationnels, directions générales et directions des ressources humaines pour les managers, actionnaires pour les dirigeants... Il ne s'agit pas de critiquer la fixation de règles qui sert aussi au « vivre ensemble » mais d'accepter l'idée qu'elles ne peuvent pas être respectées à la lettre et qu'elles sont faites pour évoluer.

C'est bien grâce à notre intelligence pratique que les entreprises fonctionnent et c'est elle qu'il faut développer pour permettre aux personnes de surmonter une partie des obstacles inhérents à leur travail.

En revanche, le partage de cette intelligence pratique ne va pas de soi, car les ingéniosités et habilités dont nous faisons preuve pour réussir notre travail sont difficiles d'accès.

D'abord, ce qui est mis en œuvre par les personnes pour combler l'écart entre le prescrit et le réel ne peut être facilement prévu, car les solutions sont souvent inventées ou redécouvertes à chaque fois.

Ensuite, dans la mesure où :

- Les ajustements au travail prescrit ne respectent plus tout à fait les consignes et les instructions officielles.
- Les personnes qui réalisent ces ajustements le font sans toujours y prêter attention.
- Les solutions imaginées pour réussir représentent un avantage « concurrentiel » et un bon moyen de différenciation et de reconnaissance⁸⁵.

Les personnes ne sont pas naturellement enclines à partager leurs savoir-faire. Il faut donc créer un cadre de confiance pour favoriser les échanges. Cette confiance commence par le droit de dire ses erreurs et se poursuit par la possibilité d'être écouté sur ses idées d'amélioration.

b - La résolution de problèmes, moteur de l'amélioration continue

L'intelligence pratique dont nous avons besoin pour franchir les obstacles dans le travail, ne peut donc pas s'enseigner et se transmettre de manière traditionnelle. Nous comprenons pourquoi, toutes les formations métier ne suffisent pas à donner une réelle

autonomie. Comment faire alors pour renforcer notre capacité à « *identifier les vrais problèmes* » et à « *mobiliser au bon moment les informations et les compétences nécessaires pour les résoudre* » ?

Nous avons appris que la réalité se révèle à nous sous la forme d'une résistance à la maîtrise et que cette résistance du monde se traduit fréquemment par l'expérience de l'échec. C'est donc le travail sur l'échec qui pourra développer le plus facilement nos facultés d'imagination de solutions pratiques et notre capacité d'endurance et de persévérance face au réel, et cela grâce à un apprentissage et à un entraînement régulier à la résolution de problèmes.

Cela constitue une seconde piste de solution dans la recherche de conciliation de la performance et de l'humanité au travail.

Dans le cadre d'une dynamique d'amélioration continue, l'application régulière des méthodes de résolution de problèmes, problèmes choisis par les opérationnels, va permettre :

- De créer un espace d'écoute, d'échange et de dialogue orienté sur le contenu du travail.
- De soulever les freins et les obstacles que le réel du travail fait apparaître.
- De favoriser les expressions et les suggestions.
- D'échanger les savoir-faire, les idées.
- D'éprouver la confiance et de développer la coopération.
- De fournir aux managers des occasions d'activer les systèmes de reconnaissance, cœur de la motivation au travail.

Et si possible, de résoudre des problèmes.

Elle offre au personnel la possibilité de dire ses problèmes, d'être écouté, de tester des solutions et de recevoir de la reconnaissance de la part de leur hiérarchie comme de la part de leurs pairs. Elle offre aux entreprises la puissance de la valeur opérationnelle, c'est-à-dire la capacité pour les femmes et les hommes de l'entreprise à analyser leur travail, à résoudre eux-mêmes un certain nombre de problèmes, à prendre des initiatives, à travailler ensemble, à se faire

confiance et à trouver des solutions par elles-mêmes. Cette valeur ne peut être ni copiée, ni dérobée par les concurrents. Cette intelligence pratique représente un véritable atout concurrentiel à qui sait la cultiver. L'expérience de la résolution des « petits cailloux dans la chaussure », nous rend plus fort pour affronter les « pierres qui jalonnent le chemin », et prépare nos esprits à la rencontre possible du « rocher sur la route ».

Mais l'amélioration continue n'est pas une pratique spontanée et naturelle⁸⁶.

Il n'y a pas d'expertise en amélioration continue, essentiellement de l'expérience. Et elle se découvre par la pratique.

L'introduction de l'amélioration continue ne peut se faire que pas à pas. Il est donc inutile d'organiser des formations ou de préparer des actions d'accompagnement du changement pour y arriver. C'est l'introduction progressive de nouvelles pratiques de travail, que chacun pourra expérimenter, qui va permettre d'une part, de révéler les possibilités d'amélioration et d'autre part, de prendre conscience de ses propres marges de manœuvre. Celle-ci va entraîner un changement de perception et une modification sensible du comportement, qui à son tour favorisera la mise en place d'une nouvelle pratique. Cette boucle vertueuse est la clef d'une évolution culturelle choisie, partagée et réussie. La motivation à la pratique collective de l'amélioration continue trouve son origine dans sa capacité à nous offrir les moyens de résoudre nos problèmes du quotidien, problèmes que personne ne résoudra à notre place. La pratique régulière des méthodes de résolution de problèmes engendre une meilleure compréhension du travail (identification des causes profondes), qui enrichit naturellement nos compétences et accroît notre aptitude à résoudre d'autres problèmes. La boucle est bouclée.

c - L'autonomie, une clé du développement de l'intelligence pratique et collective

En synthèse, la finalité du développement des personnes est avant tout d'accroître leur autonomie, c'est-à-dire leur capacité à réussir leur travail efficacement dans des circonstances variées et changeantes.

Pour rester conforme à notre compréhension du travail, cela nécessite de développer trois compétences essentielles :

- L'expertise du métier.
- La résolution de problèmes au quotidien.
- Le savoir travailler ensemble.

Le premier point consiste à développer l'expertise technique afin de comprendre les mécanismes de fond du métier. C'est permettre aux personnes de s'exercer autour des gestes métiers qui auront été inventés, expérimentés, améliorés, présentés et partagés entre les pairs.

Le deuxième point qui a été décrit au paragraphe précédent offre une liberté d'initiative et constitue une source importante de satisfaction au travail.

Le dernier point correspond au développement des capacités de leadership, c'est-à-dire, le « savoir travailler avec ses collègues », mais aussi avec des collègues d'autres métiers ou d'autres fonctions et les entraîner dans la résolution de problèmes sans autorité sur eux. La capacité à travailler ensemble est donc un « savoir-faire » qui s'apprend et qui peut s'enseigner. C'est ce que nous allons aborder au chapitre suivant.

Voir chapitre 2-c de la seconde partie.

Comme nous l'avons vu, la rédaction d'un « standard de travail » n'a pas pour but de déterminer exactement la manière de faire un travail, exercice qui aboutirait à créer des supports si complexes et volumineux qu'aucune personne ne pourrait plus les utiliser, mais à permettre de faire apparaître les freins et les difficultés de réalisation et à inciter à partager des idées d'amélioration.

Evaere C., Proposition d'un outil d'évaluation de l'autonomie dans le travail, Revue française de gestion 11/2007 (n° 180), p. 45-59.

Voir chapitre 4-b de la première partie du livre.

On trouvera ici l'exemple des personnes qui luttent pour conserver des situations de pannes d'équipements ou de dysfonctionnements pour préserver leur rôle de « pompier sauveur » qui sont les seules à pouvoir remplir.

Voir chapitre 4-b de la première partie du livre.

Chapitre 4

Favoriser la coopération

a - La force du groupe

Devant la complexité, les incertitudes et la variabilité du travail moderne, il paraît évident qu'on ne peut rien faire sans les autres, sans leurs compétences techniques et sociales. Le collectif représente donc une solution formidable pour traiter les problèmes issus de la rencontre avec le réel.

Un groupe existe à partir du moment où plusieurs personnes réalisent mieux ensemble ce qu'elles souhaitent faire, que de manière isolée. La régulation et l'équilibre sont privilégiés par rapport aux tensions et aux changements. La continuité du groupe repose principalement sur le plaisir d'être ensemble, de former un tout, d'être protégé, de donner et de recevoir. Sa structure offre un système de protection et de défense contre la solitude, la peur, les dangers et les attaques du monde externe comme interne, en échange d'un contrat d'appartenance. Ce contrat est fondé sur des identifications mutuelles, sur des représentations et des idéaux communs, sur des alliances et des renoncements réciproques⁸⁷.

Un groupe est constitué d'au moins trois personnes car ce nombre offre plus de possibilités de relations qu'il ne compte de membres. On trouve ainsi trois relations interindividuelles, trois interactions dans lesquelles un membre est en relation avec un binôme, et une relation à trois participants.

On caractérise les groupes par quatre fonctions principales, marquant leur degré de maturité et d'évolution :

1

. La mise en commun d'un but.

2

. La définition de frontières.

3

. L'établissement de relations humaines.

4

. La constitution d'une organisation.

Plusieurs conditions doivent être réunies pour que les membres du groupe puissent atteindre leur but⁸⁸ :

-Parvenir à une interprétation partagée du but et du chemin pour y parvenir.

-Accepter une structure de répartition des rôles.

-Réussir à résoudre les conflits multiples qui ne manquent pas d'exister.

-Être capables de choisir entre les différentes options rencontrées au fur et à mesure de l'approche du but.

Dans ces conditions, le groupe se transforme en équipe au sein de laquelle chacun trouve sa place et son importance dans la réussite du but commun.

Mais le groupe est aussi le lieu de l'ambivalence perpétuelle entre la recherche d'homogénéité et le besoin d'individualité. On oscille ainsi entre deux sources de satisfaction narcissique : l'estime de soi par la conformité et le prestige par la différence. Quant à la coopération, elle va dépendre :

-De l'identification et du sentiment d'appartenance à l'équipe.

-Du degré de confiance qui existe entre les membres du groupe.

-Du niveau d'incertitude sur les capacités collectives à réaliser l'objectif.

On trouve ici trois conditions sur lesquelles nous pouvons œuvrer pour améliorer la cohérence du groupe.

Dans ce cadre, la collaboration nécessite moins un accord parfait que l'élaboration d'une culture commune dans la gestion des désaccords⁸⁹.

b - La confiance, condition de la coopération

Face aux limites de la prescription, la troisième solution proposée pour concilier performance et humanisation du travail est collective : c'est l'objet de la coopération. Pour la développer, il faut rendre le travail visible de manière à inciter et à provoquer discussions et échanges entre les membres du groupe, car la coopération repose sur des sentiments comme l'amitié, la fierté, la gratitude ou la reconnaissance. Autrement dit, l'activité de coordination et de collaboration tient à l'existence d'échanges sociaux⁹⁰.

Rappelons que les quatre conditions de la coopération sont :

1

. La transparence :

- C'est la visibilité du travail.
- C'est la visibilité de la contribution de chacun à l'effort commun.
- C'est la mise en évidence des problèmes.
- C'est la valorisation des efforts et des résultats.

La transparence est facilitée par le « management visuel ».

2

. La confiance :

- C'est la possibilité de se fier à quelqu'un.
- C'est le droit de dire les problèmes sans procès d'intention.
- C'est la possibilité de transférer des responsabilités.
- C'est l'existence d'une entraide spontanée.

La confiance s'acquiert et s'éprouve dans les situations difficiles.

3

. L'unité :

- C'est la construction collective d'une vision claire et partagée du but et du chemin.
- C'est le travail d'analyse et d'amélioration en groupe.
- C'est le décloisonnement des « silos ».
- C'est l'anti-management par objectif individualisé.

L'approche processus permet de décloisonner les structures.

4

. Le renoncement :

- C'est le fait de ne pas tirer toujours la couverture à soi.
- C'est l'acceptation des anciens que les nouveaux peuvent se tromper et nous apprendre des choses.
- C'est le partage des avantages et des honneurs.
- C'est la notion de don sans attente de retour systématique.

Le management doit pouvoir déléguer certaines responsabilités pour favoriser l'autonomie de son équipe.

C'est en particulier dans l'acte de donner, qui consiste à prendre l'initiative dans l'échange, dans celui de recevoir, qui suppose de manifester la reconnaissance vis-à-vis du geste du donneur, puis dans l'acte de rendre, qui suppose l'existence d'une gratitude, que la coopération se développe :

« *Le but de ces échanges n'est pas de troquer des biens ou des services, mais de créer des liens⁹¹.* » C'est cette gratitude qui permettra ensuite la réciprocité et la pérennité des échanges.

La qualité des relations humaines est corrélée au niveau de confiance existant entre les membres du groupe. En ce sens, la confiance est une condition de la coopération. Mais la confiance et le vivre ensemble ne sont pas donnés entre collègues de travail, car ils n'ont parfois rien en commun, sinon l'appartenance à une même équipe et les personnes savent être successivement généreuses et égoïstes. Nous devons donc d'abord apprendre à nous connaître et à nous estimer. Pour avoir plaisir à se retrouver ensemble, il faut avoir en commun une curiosité, un intérêt à partager le travail, ses

techniques, ses difficultés, ses particularités, ses objectifs pour l'équipe comme pour soi-même. Cela nécessite du temps à passer ensemble et une certaine stabilité de l'équipe.

L'expérience montre que la confiance ne se construit véritablement que dans des situations difficiles. Lorsque tout va bien, tout le monde est ami, en apparence. Mais lorsqu'une crise apparaît, on découvre les personnes sur lesquelles on peut vraiment compter.

D'une manière générale, la confiance se mesure à la manière dont l'autre se comporte face à une situation particulière, et continue à agir selon les mêmes principes. On a confiance parce que l'on sait que l'on partage les mêmes règles. Le jeu collectif dans le travail est fondé sur la conscience d'une communauté de valeurs. L'élaboration de la confiance passe donc par le partage de règles et le respect de ces règles en situation de difficulté. Nous accordons notre confiance aux normes du milieu professionnel si nous sommes convaincus que ceux avec qui nous travaillons vont s'y conformer. Et ces règles de métier ne sont pas écrites, elles sont implicites et partagées par les membres du groupe. C'est l'écoute des difficultés des autres, la recherche et la mise en œuvre de solutions puis la mise en commun d'idées, d'astuces et de bonnes pratiques de travail qui vont favoriser le développement de la confiance, donc de la coopération. Le don appelle le don. On fait appel ici à l'empathie et au comportement mimétique.

Une fois de plus, on invoquera la force des pratiques de l'amélioration continue et de la résolution collective de problèmes, qui, indépendamment des méthodes utilisées, va multiplier les possibilités d'échanges, de débats et de confrontation des opinions. D'autre part, on privilégiera aussi les petits groupes de travail, les réflexions en binômes ou en trinômes, les projets collectifs, les challenges d'équipe, les plans d'actions communs, les retours d'expérience et les restitutions en groupe pour fournir aux personnes de nombreuses occasions d'offrir et de recevoir des dons et des gestes de reconnaissance mutuelle. Ces espaces où l'on parle de la vie, du travail et de l'articulation du professionnel et de l'extraprofessionnel existent aussi dans les zones d'interstices

du travail que représentent tous les moments de pause. Il faut donc porter une grande attention à l'aménagement des espaces de convivialité.

À défaut d'un tel travail, on prend le risque de voir apparaître des cloisonnements entre les différents groupes dans l'organisation, voire entre les individus, et d'aboutir à une fragmentation du tissu social.

Le don que nous avons évoqué dans ce chapitre signifie l'acceptation de donner du temps et des idées pour aider les autres ou l'organisation à réussir. Et nous avons insisté sur la nécessité de l'acte de retour de celui qui reçoit. Au niveau interpersonnel, cette reconnaissance se fait par la manifestation de la gratitude et par l'inclination à faire soi-même un don. Qu'en est-il au niveau de l'institution et quelle contrepartie l'entreprise offre aux personnes les plus collaboratives ? On perçoit ici l'importance du management de proximité qui est bien souvent le seul à pouvoir percevoir la réalité des échanges sociaux entre les individus d'un même groupe. Pour encourager les comportements coopératifs, et si ses compétences le lui permettent, il activera à bon escient la « rémunération psychologique », c'est-à-dire les différentes formes de reconnaissance du travail. L'organisation doit donc lui fournir les moyens de cette reconnaissance : sélection, formation, temps, soutien... On rappellera que le développement de la confiance passe par l'écoute et le droit de dire ses problèmes sans procès d'intention.

Enfin, les conflits, souvent naturels et nécessaires peuvent parfois devenir nuisibles à la qualité des relations humaines. L'existence d'un tiers, en général issu de la hiérarchie, aura pour rôle de les traiter et de fournir les conditions de la stabilité de l'équipe.

c - L'équipe autonome

Nous avons insisté dès le début de cette troisième partie, sur l'importance de la stabilité des organisations pour garantir leur efficacité.

Au niveau de l'équipe, nous pouvons penser aussi que la variabilité et le changement sont préjudiciables à la performance collective.

Pourtant, nous savons aujourd'hui plus qu'hier, que les équipes sont des systèmes ouverts, complexes, dynamiques, adaptables et changeants dans le temps, et que cette capacité d'adaptation aux évolutions du contexte interne et externe, propriété émergente du système, représente un atout concurrentiel majeur et sans doute aussi des opportunités pour les personnes qui en font partie. Si la stabilité est à rechercher, elle n'est pas la norme. Des études récentes ont d'ailleurs montré que le changement des membres dans une équipe présentait aussi des effets bénéfiques⁹².

Donc, plutôt que d'attendre que le système ne vienne résoudre tous les problèmes pour nous, nous allons compter sur le groupe lui-même pour trouver des solutions de résilience, de stabilité et d'efficacité : c'est l'objet de l'équipe autonome.

Le terme d'autonomie est à prendre dans le même sens que celui que nous avons mis en avant précédemment⁹³, celui qui consiste à identifier les vrais problèmes et à mobiliser les ressources, les informations et les compétences nécessaires pour les résoudre.

La notion d'équipe autonome ou plutôt dite « semi-autonome » est déjà ancienne et continue à faire l'objet d'expérimentation⁹⁴. Pourtant, si son application reste toujours confidentielle, il apparaît clairement qu'une équipe autonome est capable, plus qu'un groupe ou qu'une équipe traditionnelle :

- De répondre à un environnement complexe et en évolution rapide.
- D'intégrer les nouvelles générations demandeuses de structures modernes leur permettant de s'exprimer et d'évoluer.
- De faire apparaître des volontaires dans la recherche du progrès.
- De développer des formes de coopérations et d'entraide.
- De faire émerger des solutions originales et innovantes.

Le caractère distinctif le plus significatif d'une équipe autonome par rapport aux autres formes d'équipes de travail, est la modification de la structure traditionnelle de décision. En cela, elle répond parfaitement aux besoins actuels des entreprises qui cherchent des collaborateurs compétents et responsables et des employés qui souhaitent plus de sens, de confiance et de reconnaissance.

Comme tout système hypercomplexe, une équipe autonome trouve sa force dans les six points suivants :

1

. L'ouverture

L'équipe autonome est ouverte vers l'extérieur à travers l'écoute et les échanges avec ses parties prenantes.

2

. La finalité

La motivation est basée sur les motifs et les désirs de contribuer dans l'organisation et de vouloir exister avec les autres en vue d'une même finalité. L'équipe autonome possède un plan de route partagé dans lequel chacun voit clairement sa contribution.

3

. L'identité

L'organisation en équipe autonome couvre un processus complet de réalisation d'un service ou d'un produit. Elle a besoin de personnes dont l'autorité et la compétence reconnues vont être facteurs de cohésion, de stabilité et de progrès. Le leader est garant de l'identité et de la cohésion de l'équipe, du développement des compétences métier et relationnelles et de la résolution de problèmes⁹⁵. Pour éviter de voir apparaître des phénomènes de sous-groupes, on privilégie des équipes de taille moyenne et d'un niveau relativement homogène.

4

. La relation

La force de l'équipe solidaire provient de sa capacité de coopération et d'entraide, notamment dans les situations difficiles. Elle base ses performances sur les capacités individuelles et les

relations collectives pour réaliser des objectifs et réguler les aléas du travail. C'est la transparence des informations collectées et leur partage qui contribuent à la solidité de l'équipe et à l'instauration d'une forme de solidarité entre les membres⁹⁶.

5

. La diversité

Les tâches accomplies par les membres d'une équipe autonome sont élargies et enrichies par rapport à celles réalisées par des employés dans une organisation du travail classique. Le niveau d'autonomie correspond au degré d'implication de l'équipe dans la prise de décision. La diversité des personnes vient enrichir le pouvoir d'innovation.

6

. L'auto-apprentissage

La grande force des équipes autonomes, face aux équipes traditionnelles, est de prendre en compte le progrès au jour le jour par une animation quotidienne. Elles possèdent un système de pilotage de la performance basé sur le suivi et l'analyse collective quotidienne des indicateurs affichés dans l'espace de communication. La compétence n'est pas qu'une capacité à faire et répéter ce qu'on sait faire, mais plutôt une aptitude à s'adapter à des situations aléatoires (le réel qui nous résiste), ces situations étant des sources d'apprentissage.

d - Les systèmes collaboratifs

Un des buts de la coopération est de disposer facilement d'informations, de compétences et de soutien au bon moment pour résoudre les problèmes qui se présentent à nous. On peut aujourd'hui largement optimiser ces besoins autour des nouvelles technologies, à condition de les considérer comme un moyen et non comme un but. Effectivement, si les organisations font de plus en plus appel au monde digital, les révolutions informatiques sont

bien souvent vécues comme un passage obligé plus que comme une réponse à des besoins : la décision a été prise loin du terrain et les utilisateurs subissent les effets du changement. Pour prendre un exemple, il est facile de comprendre la réticence et la méfiance des fonctions commerciales devant la mise en place d'un CRM⁹⁷. La plupart de ces outils sont très prescripteurs, ils demandent aux utilisateurs de « livrer leurs secrets » et n'offrent que peu d'aide face à la résistance du réel.

L'expression et la recherche de solutions collaboratives peuvent se faire autour de trois besoins :

1

. Les besoins d'information

Disposer rapidement des justes informations et des bons modes de communication.

2

. Les besoins de coordination

Avoir des processus de planification, d'organisation et de prise de décision efficaces.

3

. Besoin de coopération

Pouvoir identifier, consulter ou alerter les personnes qui possèdent les informations, les compétences ou l'aide dont nous avons besoin.

Sur la base de ces trois volets, il est possible d'identifier les outils qui nous aideront à résoudre les problèmes du travail et à faire émerger des solutions innovantes devant les défis professionnels : outils de communication, outils de partage d'application et de ressources, outils d'accès à l'information, outils de capitalisation, de gestion et de mise en commun des connaissances, outils de pilotage et de suivi...

« Le groupe relie ses membres parce qu'il fonde et maintient de la cohésion personnelle... elle dessine les limites du dedans et du dehors, de l'étranger du familier, de l'ami et de l'ennemi ».
Kaës R., Les théories psychanalytiques du groupe.

Voir Faire équipe, Nouvelle revue de psychosociologie, n° 14.

« Le collectif n'advient pas nécessairement d'une propriété partagée, mais au contraire de ce qui lui fait défaut. C'est la charge ou la dette qui, en tant qu'elle est partagée, produit du commun. » Nouvelle revue de psychosociologie, n° 14.

Voir Alter N., Donner et prendre.

Idem.

Voir Les équipes de travail dynamiques dans Le travail Humain – volume 79.

Voir partie 3, chapitre 3-a.

Voir Le management autonome de la performance et du progrès, du Michelin Manufacturing Way.

Voir chapitre suivant sur les compétences à développer.

Voir les solutions dans d - Les systèmes collaboratifs.

CRM est l'acronyme de Customer Relationship Management ou Gestion de la Relation Client. C'est un logiciel qui regroupe l'ensemble des dispositifs ayant pour but de capter, de traiter et d'analyser les informations relatives aux clients et aux prospects.

Chapitre 5

Faire évoluer les modes de management

Jusqu'ici, les solutions présentées ont visé :

- À faire évoluer de manière participative, donc non subie, l'organisation du travail.
- À développer nos capacités d'imagination, d'invention et d'adaptation pour faire face à la réalité toujours changeante et souvent imprévisible.
- À pouvoir faire appel à l'autre ou au groupe pour trouver de l'aide et des solutions par la force du collectif.

Nous cherchons maintenant des repères et des solutions pour aider les managers dans le difficile exercice de leur fonction.

Il est facile de comprendre que la réduction des situations difficiles, l'accroissement de l'autonomie, le partage des prises de décision comme le renforcement de la coopération, bouleversent la fonction traditionnelle du management. C'est pourquoi il est utile de se poser quelques questions à son sujet, et en particulier sur le rôle et l'utilité du manager dans une organisation de type « apprenante » ou « libérée » pour reprendre les expressions les plus courantes.

Il ne s'agit pas de décider ce qu'un manager 3.0 doit faire ou ne pas faire pour réussir le changement. Nous entendons et lisons trop souvent des auteurs nous expliquer que le manager du XXI^e siècle doit :

- Changer d'état d'esprit.
- Être exemplaire.
- Donner du sens aux objectifs.

-Être en soutien.

- ...

Sans jamais nous dire comment faire !

Il n'est pas moral de demander à des managers d'être « exemplaires » dans un monde dirigé principalement par l'économie, où la concurrence prime et où l'égoïsme et l'individualisme représentent des atouts pour réussir.

Il n'est pas raisonnable de leur demander de « donner du sens » à des objectifs qui sont orientés vers le profit à court terme ou la réduction des ressources, et n'ont donc que peu de sens pour ceux qui « produisent la valeur ».

Ainsi, plutôt que de formuler des injonctions et des devoirs supplémentaires à une fonction qui en possède déjà suffisamment, la réflexion que nous menons consiste à trouver comment aider les managers à bien faire, eux aussi, leur travail.

a - Quel rôle pour le manager de demain ?

Le modèle de management qui a largement dominé tout le XX^e siècle et que l'on retrouve toujours appliqué dans de nombreuses entreprises⁹⁸, est issu du taylorisme. Il est basé sur deux principes :

1

. La séparation des personnes qui réfléchissent et qui décident de celles qui exécutent.

2

. Les incitations qui lient le salaire à la performance.

On rappellera que le paradigme du taylorisme repose sur la croyance en l'existence de processus de travail parfaitement maîtrisés, complètement stabilisés et appliqués à la lettre par des exécutants disciplinés et sensibilisés par les primes. L'intelligence est dans la gouvernance et le système, jamais dans le travail !

Aujourd'hui, le rôle principal du management consiste souvent à prescrire et à contrôler le travail de son équipe, quand son emploi du temps le lui permet.

Faut-il encore expliquer que la prescription et les incitations ont pour effets de réduire l'intérêt pour le travail, d'oublier le client, de déresponsabiliser et de nuire à la cohésion sociale.

« Le management tayloriste à tendance à créer de la compétition, de la déloyauté et de la solitude là où la performance nécessite de la solidarité, de la confiance et de la coopération⁹⁹. »

En un mot, c'est aujourd'hui un système contre-productif¹⁰⁰.

Si l'on peut développer l'autonomie des équipes par le transfert de certains pouvoirs de décision, il n'est pas nécessaire de supprimer la fonction managériale, bien au contraire. L'existence d'une fonction détachée de la production quotidienne, peut permettre de fournir les « conditions » nécessaires au bon fonctionnement des opérationnels. Il est clair que plus les équipes deviennent autonomes, c'est-à-dire capables de trouver seules les solutions aux obstacles qui jalonnent le travail quotidien, et moins elles ont besoin de niveaux hiérarchiques au-dessus d'elles.

Le seul obstacle qui existe à la simplification des structures hiérarchiques se trouve dans une promesse faite à la fonction managériale, la promesse du pouvoir. Curieusement, plus la prise de pouvoir est élevée et plus elle éloigne des lieux de création de la valeur : le terrain¹⁰¹ ! Si la prise de responsabilité n'est pas l'élément le plus recherché de la fonction (qui aime rendre des comptes ?), celle de l'acquisition de pouvoir est certainement la plus attrayante, car elle renvoie immédiatement une image de puissance, d'indépendance et de domination qui généralement flatte notre ego.

Comment donc être manager sans exercer de pouvoir de domination sur les autres et limiter ainsi la souffrance au travail, qui bien souvent l'accompagne ?

Si l'on reprend la théorie du management de Deming¹⁰², l'entreprise est un système qui a pour but de créer de la valeur, valeur

économique, valeur sociale, valeur ajoutée pour les bénéficiaires, valeur d'épanouissement...

D'autre part, nous avons vu¹⁰³ que tout système est exposé à une érosion naturelle (l'entropie) et que pour créer continuellement de la valeur, il devait aussi s'adapter à l'évolution permanente de son environnement.

Nous en déduisons conformément à notre modèle de la « pyramide inversée¹⁰⁴ » que tout manager a deux fonctions essentielles¹⁰⁵ :

- Celle de maintenir le système (capacité de résilience).
- Et celle de faciliter l'amélioration du système (capacité d'adaptation).

1

. La maintenance du système

Maintenir un système consiste à lui fournir :

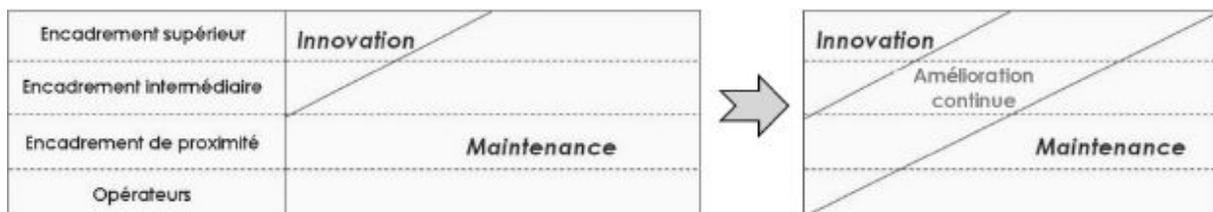
- Un environnement de travail clairement défini, sécurisé et organisé de manière à repérer le plus rapidement toutes les anomalies qui pourraient nuire à la qualité du travail. On fait appel ici au « management visuel » qui sert à connaître à tout moment si l'on se trouve ou non dans une situation normale.
- Des ressources. Le manager garantit la qualité des relations « client/fournisseur » internes et externes, avec les différentes sources de moyens, de matières et d'informations de son entité, en s'appuyant sur une vision transversale des organisations¹⁰⁶.
- Des standards de travail. Le manager facilite le développement, le partage et enseigne les bonnes pratiques de travail. Pour cela, il favorise l'introduction et la compréhension de la « voix du client » dans son entité. La motivation étant surtout intrinsèque¹⁰⁷, il n'a pas besoin de fixer des objectifs individuels ni de donner des primes pour mobiliser son équipe. C'est en auditant régulièrement les pratiques de travail sur le terrain, qu'il montre l'importance qu'il porte au respect des standards et qu'il repère les besoins d'amélioration de son équipe.

- De l'autonomie. En accompagnant individuellement les personnes vers l'acquisition des compétences nécessaires et en favorisant un climat de coopération, il développe l'intelligence pratique et collective.
- De l'information. Il assure la communication et la coordination de l'équipe à partir de systèmes collaboratifs dont nous avons parlé au chapitre précédent. Là aussi, le management visuel va servir à la fois de moyen de communication à consulter en fonction des besoins et de support de discussion. En rendant visibles les contributions de chacun à l'effort collectif, il favorise la valorisation, la reconnaissance et renforce l'esprit d'équipe au travers d'un sentiment d'appartenance.

2

. L'amélioration du système

Plus le cadre est élevé dans la hiérarchie, plus il est concerné par l'amélioration. Au plus bas, plus une personne devient compétente plus elle est capable de réfléchir à des améliorations possibles. « *Dans le management occidental, la partie consacrée à l'amélioration continue est insignifiante.* » nous dit Masaaki Imai¹⁰⁸.



C'est pourtant ce qu'il faut développer (ce que nous avons associé à l'intelligence pratique), afin :

- D'accroître les compétences métier.
- De développer l'esprit de coopération.
- De résoudre des problèmes.

Le manager se sert des standards non pour contrôler, mais pour améliorer, car les écarts aux standards représentent à chaque fois des opportunités pour faire progresser, soit les compétences, soit le standard lui-même.

Les briefs périodiques et le management visuel lui permettent de faire émerger les problèmes du quotidien. Il pourra déléguer la résolution des problèmes qui restent « à la main de son l'équipe ». Il prendra en charge les problèmes plus complexes et les projets d'amélioration par rupture.

Le développement de l'autonomie des équipes opérationnelles nécessite donc des leaders dont l'autorité et la compétence reconnues seront des facteurs de cohésion, de stabilité et de progrès. Le manager voit donc son rôle évoluer d'une position d'autorité vers une fonction de « facilitateur », de conseil et d'agent de liaison entre son équipe et le reste de l'organisation. Il s'agit d'assurer un soutien à « ceux qui créent la valeur » et ce soutien s'effectue sous forme de coaching en posant les questions nécessaires. Le but consiste à aider l'équipe à prendre les décisions les plus adaptées face à la résistance du réel, en s'appuyant sur les trois axes de solutions que nous avons exposés :

- La supervision active et l'adaptation de l'organisation du travail.
- L'intelligence pratique.
- Et la coopération.

L'évolution du rôle du manager que nous proposons nous éloigne ainsi fortement des définitions que nous rencontrons systématiquement dans les référentiels de management des entreprises, dans les supports des cabinets de conseil comme dans le contenu des programmes de formation, y compris universitaires¹⁰⁹. Ceux-ci ont pour habitude de mettre en avant les fonctions suivantes :

- Fixer des objectifs.
- Donner du sens.
- Prescrire.

- Décider.
- Organiser.
- Motiver.
- Résoudre.
- Piloter.
- Évaluer.
- Contrôler.
- Reporter.

Ces fonctions ne génèrent aucune valeur pour le client et n'apportent aucune aide pour les équipes opérationnelles. Il faudra sans doute apprendre à en oublier certaines.

b - Les nouvelles compétences du manager 3.0

- Dans un système instable, aucune progression n'est possible, aucun résultat n'est durable. Nous en avons déduit que le rôle d'un manager est de stabiliser autant que possible son organisation puis de la faire progresser.
- Mais sans la connaissance des bases de la maîtrise opérationnelle, de l'amélioration continue et de la réalité ergonomique du travail, le manager prend le risque de devenir lui-même une source d'instabilité.
- Seule l'intelligence humaine est capable d'atteindre des résultats ambitieux nécessaires au développement et à la pérennité des entreprises. Le rôle du manager est donc de développer et de faire fructifier cette intelligence.
- Mais sans la connaissance des pratiques pédagogiques qui permettent de transmettre des connaissances et des savoir-faire, le manager ne peut pas faire progresser ses équipes.
- Dans le travail, tout est affaire de relation humaine. Pour réussir à travailler ensemble, il faut connaître et comprendre les modes relationnels qui nous lient les uns aux autres, qui nous motivent et

qui nous permettent d'apprendre. Mais sans ces connaissances, le manager peut, sans même s'en rendre compte, mettre les éléments de son système en opposition¹¹⁰, créer des conflits, générer des mécontentements et aussi de la souffrance au travail.

Nous en concluons que les trois compétences clés du manager correspondent à :

- L'art d'enseigner.
- L'art de faire coopérer.
- L'art d'améliorer.

Et cela à tous les niveaux hiérarchiques.

Il s'agit donc de manager comme si nous n'avions pas d'autorité. Cette forme de leadership est plus efficace face aux enjeux actuels de complexité, d'incertitude et d'interdépendance auxquels les entreprises sont confrontées et plus conforme aux attentes des nouvelles générations.

Si l'on considère enfin, que ces trois compétences essentielles ne sont pas enseignées aux managers, et que les trois compétences clés à transmettre au personnel, à savoir, l'expertise du métier, la résolution de problèmes au quotidien et le savoir travailler ensemble¹¹¹, ne sont pas, pour les deux dernières, au programme des formations, alors on trouve ici des marges de progrès formidables pour « humaniser la performance au travail ».

Pour s'en convaincre, voir les référentiels de management d'entreprises, le contenu des formations, les principes de management donnés par les cabinets de conseil, le contenu des coachings...

Le manager hors sujet, Nouvelle revue de psychosociologie, n° 13.

Voir chapitres 3-b de la seconde partie.

Le programme « Lean Leader », développé par le « Centre des jeunes dirigeants d'entreprise », met au contraire en avant les attitudes suivantes : aller sur le terrain, prendre le temps d'écouter, s'intéresser aux problèmes des personnes, challenger et aider à réussir, faire confiance en déléguant. Mais aussi, aller voir soi-même pour comprendre, s'intéresser aux problèmes très spécifiques, les ramener au niveau de la Vision pour décider.

Voir chapitre 1-b de la première partie.

Voir chapitre 2-a de la première partie.

Voir chapitre 1-b de la troisième partie.

Voir aussi à ce sujet l'analyse du management occidental de Masaaki Imai dans Kaizen.

Voir chapitre 1-b de la première partie.

Voir chapitre 3-b de la seconde partie.

Imai M., Kaisen.

« La formation au management proposée dans les écoles de commerce et d'ingénieurs, ainsi que dans les cursus universitaires, n'est pas une formation à la conduite des équipes. D'après une étude réalisée par la commission des titres d'ingénieur, 65 % des ingénieurs interrogés estiment que leur formation initiale ne les a pas préparés à s'intégrer dans une organisation, à l'animer et à la faire évoluer. Seuls 15 % s'estiment sensibilisés par leurs études aux relations sociales. » Bien-être et efficacité au travail – 10 propositions pour améliorer la santé psychologique au travail, Rapport fait à la demande du Premier ministre – Février 2010.

« Pour détruire un système il suffit de mettre ses composants en concurrence. » Edwards Deming.

Voir au paragraphe c, chapitre précédent.

Conclusion de la troisième partie

Le travail est un formidable vecteur de transformation du monde, de création de richesse, d'existence sociale, de construction d'identité et de pacification.

Mais pour que le travail tienne toutes ces promesses, nous devons réussir à concilier la performance des entreprises, qui assure l'énergie et la croissance des organisations avec l'humanité du travail qui fournit la protection, l'intelligence et le cadre social nécessaire à l'existence pérenne de ces entreprises. Tout le monde est d'accord pour penser qu'il faut mettre la personne humaine au cœur des préoccupations professionnelles, mais dans les faits il reste beaucoup à faire et la vision économique court-termiste domine largement les stratégies et les modes de management.

L'expérience des cinquante dernières années a vu d'une part, la mise en application de théories et de méthodologies issues des sciences de l'ingénieur, développées dans le monde industriel et aujourd'hui diffusées dans les activités de service comme dans le secteur public, et d'autre part, les approches de l'école des relations humaines, qui ont permis le développement de la gestion des ressources humaines.

Bien utiles aux organisations, ces deux domaines ont en commun une lacune majeure : elles oublient le contenu du travail. Le premier, en ne tenant pas compte du réel du travail, celui que nous fournissons pour faire face aux obstacles inévitables du quotidien et qui est souvent peu visible aux yeux de ceux qui ne jugent qu'au résultat. Le second, en s'occupant essentiellement des moyens externes de la motivation tels que l'environnement du travail, les comportements, et le climat social.

En s'appuyant sur l'ensemble de ces connaissances et sur les travaux récents de la psychologie du travail, nous avons dégagé

quatre pistes de solutions pour tenter de concilier performance et humanité au travail :

- Une première qui, à travers une vision systémique, permet aux personnes d'adapter elles-mêmes leur organisation de manière à prévenir les risques, réagir rapidement quand il est encore temps et proposer régulièrement des améliorations du contenu du travail. Toutes les solutions pensées et construites par les équipes opérationnelles sont à la fois des gains de performance, une meilleure garantie de leur respect et des améliorations des conditions de travail.
- Une deuxième, qui consiste à développer nos capacités de résistance aux aléas et d'imagination de solutions lorsque nous sommes livrés à nous-mêmes. Il ne s'agit plus seulement de nous former à la connaissance d'un métier, mais de voir dans la plupart des problèmes du quotidien, des opportunités d'apprentissage et de renforcement de notre intelligence pratique.
- Une troisième qui est basée sur la force du collectif. Il existe de nombreux moments et moyens dans le travail d'éprouver et de renforcer la confiance, condition indispensable à la coopération. Le vivre ensemble devient une compétence qui s'apprend et se développe en équipe, en particulier grâce à l'essor des technologies du digital.
- Enfin, une dernière piste qui concerne tous ceux qui ont la difficile mission de manager des personnes. Il s'agit de les faire sortir du management tayloriste encore omniprésent dans les entreprises et de leur donner un nouveau rôle, celui de coach du développement de l'autonomie de leurs équipes. Pour les aider, nous avons mis en évidence trois compétences essentielles, absentes des formations traditionnelles : l'art d'enseigner, l'art de faire coopérer et l'art d'améliorer.

Si l'origine de la souffrance est souvent antérieure au travail, celui-ci peut se révéler un facteur déclencheur ou aggravant des situations difficiles. D'autre part, le travail est souvent source de plaisir et de satisfaction. Les pistes de solutions évoquées visent certes, à aider les organisations à trouver des leviers de performance, mais surtout

à multiplier les opportunités d'activation de la reconnaissance. Car ce sont les différentes formes de reconnaissance de nos idées, de nos efforts, de nos tentatives comme de nos réussites individuelles et collectives qui vont permettre de les transformer en gratification et en plaisir. Parmi celles-ci, on trouvera :

- La reconnaissance par les autres : gratitude sur notre utilité ou notre efficacité, reconnaissance du travail bien fait et de nos qualités distinctives.

- L'accomplissement de soi : sentiment du devoir accompli, fierté du travail bien fait, conscience du développement de ses aptitudes, sentiment de maîtrise et de confiance en soi.

Enfin, je terminerai cet ouvrage en répondant rapidement à une question légitime : « Comment faire pour mettre en œuvre ses solutions ? »

Cette question mériterait à elle seule un autre ouvrage.

Dans la majorité des démarches d'amélioration, il est recommandé d'impliquer toute la ligne managériale avant de commencer. Je pense que c'est le meilleur moyen pour ne rien faire. Il ne faut donc pas attendre que toutes les conditions soient remplies pour démarrer, car elles ne le seront sans doute jamais et nous n'en avons pas forcément besoin.

Ma réponse est : « La solution est dans le chemin. »

Tout nouvel objectif, tout besoin de performance, tout problème sont des opportunités pour commencer, doucement, à son niveau, mais avec persévérance. Il faut juste accepter d'essayer, ou de convaincre l'entourage proche d'essayer avec vous.

C'est en introduisant une petite modification du travail issue des solutions préconisées, que nous offrons aux personnes la possibilité de voir le travail autrement. Le fruit du petit changement positif va permettre d'introduire une modification plus importante qui à son tour donnera d'autres possibilités d'expérimentation d'amélioration du travail et de la performance. Et ce cycle sera entretenu par les différentes formes de reconnaissance que nous avons évoquées,

car toute transformation du travail entraîne toujours la transformation de ceux qui la mettent en œuvre.

« Le plus grand plaisir humain est sans doute dans un travail difficile et libre, fait en coopération, comme les jeux le font assez voir. »

ALAIN – PROPOS SUR LE BONHEUR

ANNEXES

Annexe 1 : Le Lean management

Dans sa version « forte », il s'agit avant tout d'une stratégie d'apprentissage où l'on recherche, à partir du principe du progrès continu, à améliorer la sécurité du personnel, la satisfaction client en qualité et en délai, la maîtrise et la réduction des temps de cycle ainsi que la réduction des coûts par l'élimination des gaspillages. On peut parler d'un management par la découverte. Cette version « forte » nécessite que les dirigeants d'entreprise qui souhaitent l'adopter soient en cohérence « culturelle » avec le modèle, et qu'ils adoptent les grands principes tels que : raisonnement à long terme, conviction sur les deux piliers générateurs du profit (réduction du *lead time* et autoqualité), déploiement de stratégies autour du kaizen, investissement humain... Ce qui en fait un modèle difficile d'accès, voire incompatible avec les visions à court terme de la plupart des entreprises. Il faut pourtant souligner sa pertinence en période critique. Ce modèle a été élaboré alors que le Japon connaissait une crise économique considérable. Il est donc bien adapté aux périodes de recherche de performance lorsque les moyens viennent à manquer.

La version « faible » consiste à utiliser les méthodes et les outils du Lean sans intégrer son approche managériale. L'effet positif réside dans la structure des outils qui ont été conçus pour réduire le gaspillage tout en développant les compétences et l'autonomie de ceux qui les pratiquent. Chaque méthode peut être vue sous la forme d'un iceberg dont la face émergée présente des avantages techniques, mais qui contient toute sa puissance en profondeur. Prenons l'exemple des 5S, technique bien connue des entreprises. C'est une méthode structurée, permettant d'organiser l'environnement de travail et d'impliquer durablement les opérationnels dans l'amélioration de la sécurité, de la qualité et de la productivité.

En surface, on visera par cette approche à :

1

. Se débarrasser de l'inutile.

2

. Ranger, ordonner et tenir propres les espaces de travail.

Mais lorsque l'on connaît la finalité de cette méthode, on se rend compte qu'il ne s'agit pas tant d'améliorer son lieu de travail, mais plutôt d'impliquer le personnel à l'amélioration continue en leur donnant des raisons et des leviers de motivation pour y participer, puis de préparer les esprits à aborder d'autres méthodes plus élaborées.

Dans ce nouveau cadre, on profitera plutôt des avantages suivants :

- Appropriation par le personnel de son espace de travail.
- Sensibilisation à la sécurité et à la qualité.
- Introduction des principes d'efficacité opérationnelle : culture de la mesure sur le terrain, standardisation des pratiques, amélioration continue.
- Développement du principe « révéler pour mieux résoudre ».
- Introduction du management visuel sur le lieu de travail.
- Encouragement de la coopération et du travail collectif.
- Développement de la « discipline librement consentie »...

L'utilisation de quelques outils Lean dans cet esprit peut permettre de se préparer à aborder le volet « fort ».

L'effet négatif de la version faible se trouve dans l'impact limité de l'utilisation désordonnée de quelques outils, non intégrés dans les pratiques quotidiennes et les habitudes managériales. Dès lors, on constate souvent que cette approche faible ne résiste pas au temps, que les premiers résultats obtenus ne durent pas et que les entreprises finissent par l'abandonner. Ces nouvelles techniques d'organisation sont alors vécues comme un effet de mode qui passe avec le temps et qui seront inévitablement remplacées par les prochaines inventions de la direction ou de consultants. On comprend mieux alors le comportement attentiste du personnel qui attend toujours la prochaine innovation.

Certaines entreprises ont subi des effets plus graves par l'utilisation des méthodes Lean, notamment lorsqu'elles ont cherché par ce biais à diminuer leurs coûts par la réduction de la masse salariale. L'utilisation détournée des techniques de réduction du gaspillage et de la chasse aux tâches sans valeur ajoutée finit toujours par aboutir à des situations de frustrations et à des dégradations du climat social. On obtient rapidement des gains significatifs au prix de contraintes et de pressions insupportables qui peuvent avoir des graves conséquences graves sur les personnes (burn-out, suicides). On ne saurait trop mettre en garde les utilisateurs des méthodes de « juste-à-temps » sur leurs effets pervers lorsqu'elles sont appliquées mécaniquement. Il faut les renvoyer vers le schéma du TPS (ou maison de la qualité), qui explique que l'exploitation du pilier « juste-à-temps » nécessite préalablement le franchissement de « marches » (TPM, kaizen, standardisation), ce qui peut prendre plusieurs années.

Le danger consiste à vouloir réduire les coûts en oubliant les fondements de la démarche.

Toyota nous le rappelle : « *Si vous mettez moins d'essence dans le moteur, votre voiture ira moins loin.* » Le profit durable ne s'obtient pas par la réduction brutale des ressources, mais grâce à la maîtrise des délais et de la qualité. Même Taïchi Ohno, fondateur du *Toyota Production System*, déconseillait de commencer la démarche par la mise en place du kanban.

Annexe 2 : Le six sigma

L'efficacité de la méthode réside dans son approche projet, dans ses ressources allouées et dans sa méthodologie (DMAIC). Sa technique est empirique, pilotée par des données et sa méthodologie très structurante. On la représente par les lettres suivantes D, M, A, I, C qui signifient « définir », « mesurer », « analyser », « améliorer » et « consolider ». Les méthodes et les outils préconisés permettent de garantir la bonne réalisation de chaque étape. Les outils ne sont pas nouveaux, car tous issus des démarches qualité précédentes. Le mérite de la démarche est d'avoir positionné ces méthodes aux bonnes étapes et de les avoir coordonnées.

Le six sigma a connu un véritable succès, essentiellement dans des entreprises de grande taille, car il nécessite de former pendant plusieurs semaines des fonctions internes à la méthodologie et aux outils, spécialistes alors dédiés à 20 %, 50 % ou 100 % sur les projets six sigma (on parle de *green belt*, *black belt* ou *master black belt*).

Depuis quelques années, cette démarche s'est un peu essoufflée du fait des besoins en ressources qu'il est nécessaire d'allouer en permanence et de la durée de certains projets. D'autre part, son approche très axée sur l'analyse statistique des données ne permet pas d'aborder sous le bon angle toutes les problématiques des entreprises. On considère que 20 % des échecs de la démarche six sigma sont dus à une mauvaise sélection des projets (manque de lien avec la stratégie de l'entreprise), que 20 % sont dus à une mauvaise utilisation de la méthode DMAIC (qui demande rigueur et discipline) et que les 60 % restants sont dus à une mauvaise dynamique d'équipe et des problèmes de comportement.

C'est pourquoi, aujourd'hui on la retrouve combinée avec les outils du Lean. Le « Lean Sigma » combine alors le meilleur des

démarches de l'entreprise au plus juste et du six sigma.

Il repose sur :

- Une démarche soutenue par un comité de direction impliqué.
- Un déploiement de politique en cascade.
- Une infrastructure de changement impliquée et dédiée.
- Un management de projet structuré, s'appuyant sur des workshops participatifs de changement aux résultats rapides et quantifiables.
- Une organisation orientée Client.
- Des méthodes d'amélioration axées sur la maîtrise des processus.

Annexe 3 : L'agilité

Les principes d'agilité que l'on peut appliquer à la stratégie, à l'organisation, au management comme à l'apprentissage individuel et collectif sont les suivants :

- L'anticipation.
- La coopération.
- La juste innovation.
- L'offre globale.
- La culture client.
- Le découpage de la complexité.
- La culture du changement (allié souhaité).

Le management « agile » s'inscrit dans la mouvance des réflexions contemporaines, mais il reste encore très peu développé.

De façon pratique et par rapport au management traditionnel, le manager agile conserve certaines responsabilités, en abandonne d'autres à son équipe et acquiert de nouveaux savoir-faire et savoir-être (exemple : compétences relationnelles indispensables à la réussite collective, l'estime de soi pour éviter l'expression d'un ego « anti-collectif », les méthodes de standardisation, l'amélioration continue...).

L'objectif est qu'il acquiert les capacités à construire l'autonomie de ses collaborateurs, à trouver du sens, à coopérer et à apprendre en travaillant.

On peut citer les repères du manager agile issus du Lean management :

- Penser sur le long terme.
- Cultiver des leaders.
- Faire monter en compétences les personnes.
- Respecter et motiver ses partenaires.

- Aller toujours sur le terrain.
- Prendre des décisions par consensus.
- S'améliorer en continu.

Le manager agile ne se contente pas de « donner du sens » à son équipe ce que tout manager fait (ou doit faire), mais permet à chacun de trouver lui-même le sens dans son travail, ce qui n'est pas la même chose. De la même manière si le manager traditionnel s'occupe de la formation de ses collaborateurs, le manager agile permet à chacun d'apprendre en effectuant son travail...

Voici quelques questions que le manager agile pose à ses collaborateurs :

- Comment fais-tu pour être aussi efficace ?
- Quelle est la meilleure chose qui te soit arrivée cette semaine ?
- Quelle est ta plus belle réussite ?
- Qu'est-ce que tu as appris ?
- Qu'est-ce que je peux faire pour t'aider à atteindre tes objectifs ?
- Comment crois-tu que nous pourrions rendre nos clients encore plus satisfaits ?

Annexe 4 : Le modèle de Deming et la systémique

À partir de son modèle le plus abouti, nous pouvons trouver des grands principes fondateurs de l'efficacité des organisations. Ce modèle repose sur 4 points¹¹² :

1

- . **La Compréhension du système** : l'entreprise est un système qui a pour finalité la création de valeurs. Pour ce faire le manager doit s'efforcer de comprendre son système afin d'agir sur les **mécanismes de création de la valeur**. Il doit se baser sur une théorie de la connaissance que son expérience lui permettra d'évaluer et de faire évoluer.

2

- . **La Connaissance des variations** : un système peut être dans deux états possibles, stable ou instable. Dans un système instable, aucune prévision ni amélioration ne sont possibles. La connaissance des variations nous fournit des clés pour comprendre les événements et la nature de leurs causes et ainsi nous permettre de prendre des bonnes décisions.

3

- . **La Théorie de la connaissance** : diriger, c'est prévoir. Une prévision rationnelle s'appuie sur la connaissance, qui est le résultat de la confrontation d'une théorie et de l'expérience, provenant de notre analyse du passé. La connaissance peut se révéler fausse ; elle est alors source de progrès, mais il n'y a pas de connaissance sans théorie. Sans théorie du management, l'encadrement prend le risque d'être un agent d'instabilité de son propre système.

4

- . **La Psychologie** : dans l'entreprise, tout est affaire de relations humaines et on ne peut faire l'économie de la compréhension des mécanismes qui lient les personnes les unes aux autres, les motivent, et les poussent à apprendre. L'être humain naît avec un

besoin de relations sociales et de reconnaissance qui peuvent varier en fonction des individus et aussi du temps et des circonstances. La psychologie est un élément essentiel du management.

On retrouve dans sa vision sur l'organisation du travail et dans son principe d'amélioration continue, l'influence du mode de construction de la connaissance scientifique qui procède de la manière suivante :

- Observation de la réalité.
- Formulation d'une hypothèse.
- Vérification expérimentale.
- Construction d'une théorie.

Il est évident qu'un manager qui ne possède pas de modèle de compréhension de son système, régulièrement mis à l'épreuve, n'a aucune chance de créer durablement de la valeur. Comme nous l'avons déjà souligné, ce n'est pas le modèle de départ qui est important, c'est la manière dont on organise et vérifie les hypothèses de départ et comment nous le faisons évoluer¹¹³.

Ainsi, Deming nous incite à réfléchir autour des quatre thèmes suivants :

- 1
. La vision systémique.
- 2
. La recherche de stabilité.
- 3
. Les leviers de la performance.
- 4
. La psychologie.

La vision systémique

Dans cette réflexion, l'analyse systémique conduit à raisonner à partir de cinq éléments¹¹⁴ :

1

. Les éléments différenciés que sont les services ou fonctions de l'entreprise qui ont une tendance naturelle à poursuivre leurs objectifs propres, parfois en décalage, voire en contradiction avec la finalité du système. Elles consomment des ressources techniques, financières et humaines, ainsi que des procédures et des outils de gestion.

2

. L'approche systémique implique l'existence d'une frontière entre le système et son environnement qui est déterminée, entre autres choses, par sa structure organisationnelle.

3

. L'environnement est pensé et analysé à travers la prise en compte des différents partenaires et adversaires de l'organisation, en particulier par la connaissance des besoins et des attentes de ses parties prenantes que sont :

-Les clients.

-Les actionnaires.

-Le personnel.

-La société.

-Les fournisseurs.

4

. Les objectifs généraux de l'organisation qui a une finalité économique, sociale ou sociétale.

5

. Les procédures de régulation conduisant à la prise de décision et à la mise en œuvre d'actions nécessaires pour atteindre les objectifs.

En exploitant ces éléments, nous pouvons en déduire que la compréhension pratique d'une organisation nécessite l'application de l'approche processus¹¹⁵.

Les questions associées sont :

- Dans quels processus de création de valeurs s'intègre mon travail ?
- Quelles valeurs ce processus doit-il créer et pour quelle partie prenante ?
- Où se situent les acteurs dans le processus de création de la valeur et quelle est leur contribution ?

La recherche de stabilité

La valeur ne peut être bâtie que sur **une situation stable**. Rien ne sert d'essayer d'améliorer un processus instable. Sans stabilité, toute amélioration est, soit détruite à faible échéance, soit noyée dans le désordre, c'est-à-dire que les effets bénéfiques resteront invisibles et que les acteurs du progrès se décourageront vite. Il existe deux causes distinctes à l'origine de la variabilité d'un système :

- Les causes communes liées au système. Elles sont souvent nombreuses mais de faible impact individuel. Leur traitement est de la responsabilité du manager.
- Les causes spéciales dues au hasard. Elles sont en général peu fréquentes, mais d'impact significatif.

Deming estime que les causes se répartissent de la manière suivante : 94 % de causes communes, 6 % de causes spéciales.

Tant que les causes communes sont prépondérantes, il est inutile de demander au personnel de travailler mieux, car il n'a aucun levier d'action. Sur un système instable, la première urgence est donc d'identifier et de comprendre les causes profondes de sa variabilité afin de prendre les bonnes décisions. C'est parce qu'il méconnaît l'état de sa situation (stable ou instable) et les causes associées (communes ou spéciales) que le manager prend le risque d'être le propre agent d'instabilité de son système¹¹⁶.

J'ai fréquemment constaté que les responsables qualité des entreprises, dont la formation repose essentiellement sur la connaissance et la mise en application des exigences des normes ISO de la série 9000, confondaient souvent ces deux types de causes, entraînant par le déclenchement d'actions correctives inappropriées (dans des tableaux Excel qui n'en finissent plus), un accroissement de l'instabilité de leur propre système qualité. Effectivement, les actions correctives traditionnelles agissent essentiellement sur des causes spéciales, donc sur les 6 % des causes de dysfonctionnement. La confirmation de ce constat est donnée par l'examen des courbes du nombre de réclamations ou des coûts de non-qualité qui très souvent ne baissent pas ou semblent varier de manière aléatoire.

Les questions associées sont :

- Le système est-il stable ou instable et est-on en mesure de lancer des optimisations ?
- Existe-t-il des causes spéciales dans le système que l'on doit traiter en priorité ?
- Quelles sont les causes communes sur lesquelles on doit agir avant de demander des efforts aux équipes ?
- En cas de stabilité du processus, quelles prévisions objectives peut-on faire pour valider la faisabilité des objectifs à atteindre ?

Rappelons qu'il est stérile et décourageant de fixer des objectifs à un processus au-delà de son aptitude statistique et qu'il faut toujours réaliser des mesures précises avant de se lancer dans une amélioration.

Les leviers de la performance

Nous savons que la connaissance des métiers, l'expérience professionnelle et la bonne volonté ne suffisent plus à créer durablement de la valeur face à un contexte économique et social difficile.

Heureusement, les modèles nous enseignent quelques pistes originales très utiles. Nous avons appris du modèle *Toyota* qu'un profit durable et socialement réussi se bâtit sur un socle stable à partir de la **réduction des temps de cycle et de l'amélioration de la qualité**. Pour s'en convaincre, il suffit de constater que la réduction du délai de réalisation d'un processus permet d'une part, de consommer moins de ressources et d'autre part, d'être plus réactif vis-à-vis des demandes des clients. De même, l'amélioration de la qualité, augmente d'une part la satisfaction du client et d'autre part, réduit les coûts de non-qualité. Ainsi, en jouant sur ces deux leviers (les deux piliers du TPS), on augmente la confiance du client tout en maîtrisant ses coûts. On peut donc développer la performance économique de l'entreprise sans jouer au « cost-killer ».

Le retour d'expérience des méthodes d'excellence opérationnelle montre que l'amélioration de la performance repose sur trois solutions complémentaires :

- La prévention des défauts.
- L'élimination des pertes et du gaspillage.
- La réduction de la variabilité.

La première consiste à réduire les freins et les dysfonctionnements des processus par une analyse des risques réels ou raisonnablement prévisibles. À chaque risque identifié, on applique une solution adaptée à la fréquence d'apparition du problème et à sa gravité.

La deuxième consiste à réaliser des gains par la « chasse au gaspillage ». Elle nécessite avant tout de savoir « révéler » les pertes sous toutes ses formes (pertes de temps, de matières, d'énergie, d'intelligence...) ce qui conduit à sensibiliser le personnel à l'intérêt d'éliminer progressivement le gaspillage avec leur accord, en démontrant que ces gaspillages ne profitent à personne.

Quant à la troisième, elle repose sur le constat suivant : alors que les systèmes de management (reporting, audit, procédures) sont définis avec beaucoup de détails, la production de valeur, en

revanche, ne l'est pas. La précision du *reporting financier* est une préoccupation majeure, et le moindre retard dans le rapport mensuel est dramatique. En revanche, la manière de définir le contenu du travail, pour satisfaire et conserver les clients et gagner de l'argent ne l'est pas. Il suffit de quelques minutes d'observation pour se rendre compte, que dans nos organisations, deux personnes affectées au même poste ne travaillent pas de la même façon et qu'une même personne ne fait pas deux fois la même opération de la même manière. C'est donc sans surprise que la qualité et les budgets sont difficiles à tenir.

Soyons clairs, la variabilité est un phénomène naturel qu'il serait vain de vouloir éliminer. Dans ce sens il faut accepter et même encourager, contrairement à la vision tayloriste du travail, que chacun puisse adapter son travail à ses besoins, ce que propose justement l'amélioration continue. Par contre, lorsque cette variabilité devient trop importante et qu'elle vient nuire à la qualité, au délai ou à la sécurité du travail, il est nécessaire de rechercher et de capitaliser autour de consensus, les meilleures pratiques de travail à appliquer.

Ces trois solutions sont autant de manières de créer de la valeur, à la disposition du management.

Enfin, l'analyse systémique des organisations nous enseigne qu'il existe trois modes de régulation à partir desquels nous pouvons appliquer les trois solutions précédentes :

- La régulation par l'anticipation.
- La régulation par l'alerte.
- La régulation par l'erreur.

Le mode de *régulation par anticipation* encourage le management à promouvoir les démarches de prévention des défauts plutôt que les opérations « d'extinction des feux ». Il l'encourage à passer du temps sur la détermination des bonnes pratiques de travail avec ses équipes et sur leur montée en compétences, plutôt que de s'épuiser à courir après les problèmes et de réaliser des opérations de « pompiers ».

Mais il n'est jamais possible de tout anticiper et les méthodes d'analyse préventive ont leurs limites. C'est pourquoi il faut aussi se tourner vers le mode de *régulation par l'alerte*. À défaut de tout prévoir à l'avance, ce mode vise à détecter les problèmes au plus tôt. Au mieux, il consiste à identifier les signes avant-coureurs afin d'agir avant qu'il ne soit trop tard, au minimum, à prévoir une solution de blocage et d'alerte du problème.

Enfin, si malgré tout, certains problèmes viennent à passer les mailles des deux premiers modes, la *régulation par l'erreur* offre la chance de trouver une solution afin que le problème ne se renouvelle pas.

Le tableau ci-après illustre l'utilisation combinée des voix d'excellence opérationnelle et des modes de régulation.

Pour créer de la valeur.	Croissance	Je crée de la performance	Profit = Qualité - Délais	Par	La prévention des défauts et des dysfonctionnements	À partir de	La régulation par l'anticipation
	Rentabilité				L'élimination des pertes et du gaspillage		La régulation par l'alerte
	Pérennité		Sécurité, Environnement, Climat social		La réduction de la variabilité		La régulation par l'erreur

Les questions associées sont :

- Quelle est la stratégie de création de la valeur ?
- Quelles démarches, méthodes, outils se propose-t-on d'expérimenter pour tenter d'y arriver ?
- Sur quels modes de régulation s'appuie-t-on pour les mettre en œuvre ?

La psychologie

La psychologie est un élément essentiel du management. Sans connaissances de base en psychologie, on prend le risque de commettre des erreurs de jugement et de se tromper dans la recherche des leviers de la motivation au travail. Là aussi, une théorie du comportement humain au travail, accessible et pratique pour fonder nos décisions est nécessaire. Cette théorie sera testée et ajustée par l'expérience professionnelle.

Pour en savoir plus, voir le site : <http://www.fr-deming.org>

Sans travail de standardisation et sans connaissance des méthodes d'amélioration continue, il est impossible de tester objectivement des hypothèses et de faire progresser un modèle. Manager sans compétence et sans compréhension des méthodes de standardisation et d'amélioration continue ne permet pas de faire progresser son mode de management.

La systémique est une synthèse des apports de nombreux théoriciens des organisations qui vise à donner une vision globale du fonctionnement organisationnel. Issue de la recherche scientifique, la théorie des systèmes a constitué une avancée importante dans l'analyse et la compréhension des organisations. Elle apparaît en réaction aux limites de l'approche analytique des problèmes, compte tenu de la complexité des phénomènes étudiés, du progrès technique, des évolutions socio-économiques et de la multiplication des interactions et des modes de communication. Cette approche a permis de faire converger différentes sciences jusqu'alors bien éloignées les unes des autres. Elle s'attache davantage aux relations entre les éléments constitutifs d'un système qu'aux caractéristiques propres de chaque élément. Apparue d'abord dans le domaine de la biologie, la notion de système est définie comme une structure organisée, ouverte sur son environnement, constituée d'éléments différents mais fonctionnant en interaction afin d'atteindre un but commun. On parle alors d'un ensemble d'éléments en interaction qui constituent un tout cohérent, organisé et finalisé. Cette représentation du réel qui a permis de mieux appréhender des systèmes complexes comme le corps humain, le système solaire ou le comportement humain, peut s'appliquer à l'analyse et à la compréhension de l'organisation des entreprises.

L'approche processus est une manière de modéliser le fonctionnement d'un système complexe comme une entreprise. Cette approche issue de la systémique présente les avantages suivants :

- Le concept de processus implique la notion de finalité.*
- Un processus est indépendant des types d'organisations verticales et fournit à ce titre une grille de lecture transversale orientée client.*
- Elle permet à chaque acteur de l'organisation de prendre conscience des activités qui se situent en amont et en aval de sa propre entité et des impacts de ses actions sur le reste du processus.*
- Le processus donne une vision d'ensemble favorisant la communication et le décloisonnement.*
- Cette approche sert de base à toutes les approches modernes d'amélioration de l'efficacité (ISO, Lean, EFQM, six sigma, BSC, ...).*

En voici une illustration : lors d'une mission de conseil, la direction du client me demande de travailler sur la réduction des pertes de matière générée par une ligne de fabrication. Alors que les mesures indiquent un taux de perte de matière de près de 5 %, la direction fixe un objectif aux équipes de production de 3 %. Le challenge est intéressant et naturellement, avant de

rechercher des solutions avec les opérationnels, je calcule l'aptitude du système. Les courbes montrent que le système est stable et que sa capacité se trouve à 4,5 % +/- 0,5. Autrement dit, sauf événement exceptionnel, je peux parier sur le résultat qu'ils obtiendront au cours des six prochains mois, puisque je sais qu'il y a 99,7 % de chance que les pertes se situent entre la moyenne, 4,5 % et cette moyenne +/- 3 écarts types, soit +/-0,5 %. Sans modifier le cœur du système, c'est-à-dire sans améliorer la conception des produits ou changer les équipements, le taux de perte ne peut pas baisser. Et ces causes système ne sont pas accessibles aux équipes de production. Ils ne peuvent donc que maintenir le résultat actuel. Sur ces explications, la direction accepte de revoir ses objectifs... et fixe quand même la cible à 4 %. En fin d'année, le résultat est dans les prévisions statistiques et nous entamerons un projet Lean six sigma pour agir enfin sur les vraies causes.

Annexe 5 : La maîtrise de base

Les bases de la maîtrise opérationnelle peuvent se présenter autour de quatre axes :

Visualiser – Caractériser – Surveiller – Piloter.

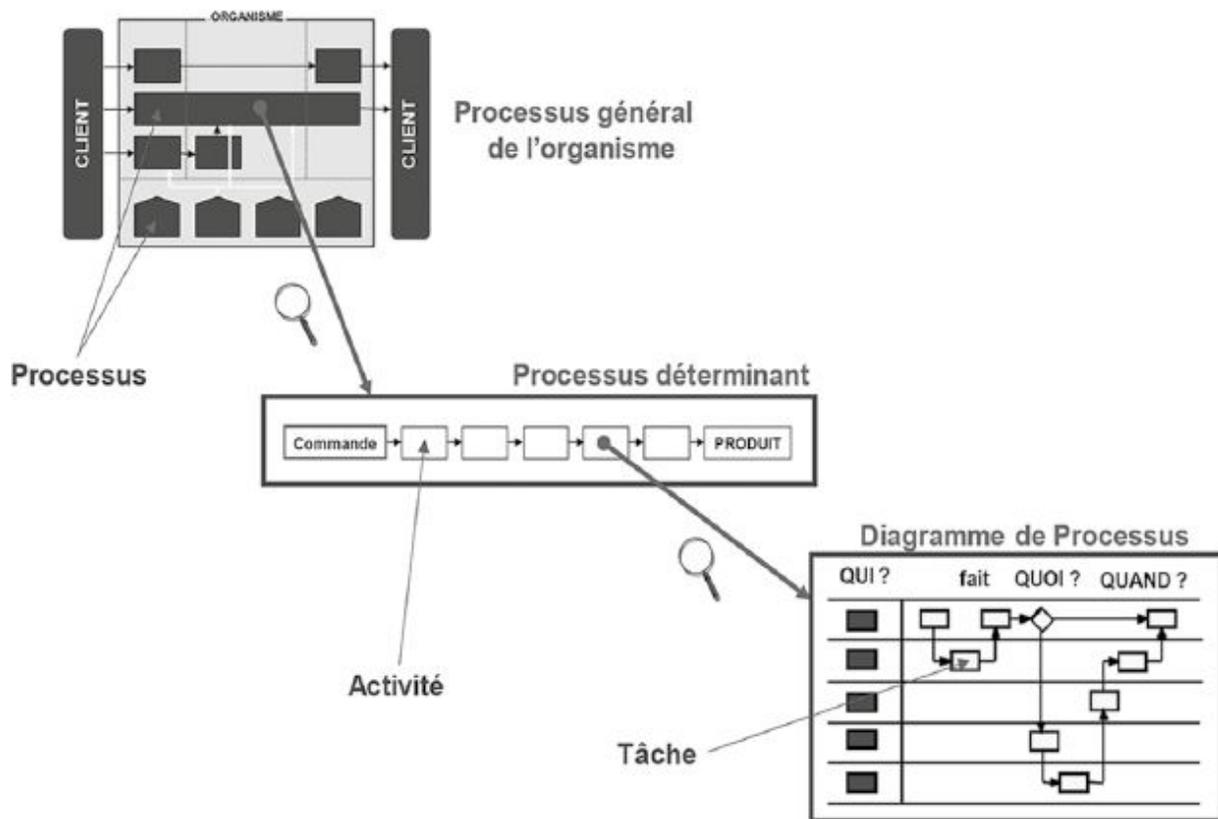
1 - Visualiser les processus

« Si vous n'avez pas décrit vos processus, c'est que vous ne savez pas comment ils fonctionnent » dit E. Deming.

L'objectif de cette première étape de construction de la maîtrise consiste à obtenir une vision claire et partagée de l'organisation. Pour cela, on utilise une méthode de description structurée en « poupées russes ». En partant d'une vision globale de l'entreprise, on fait apparaître successivement les différents niveaux d'organisation sous-jacents de manière à les intégrer dans un ensemble cohérent¹¹⁷.

Ensuite, pour chaque processus « client-client », on décrit la liste des activités qui le compose en l'associant par des relations de *clients-fournisseurs internes*.

Enfin, on représente les tâches opérationnelles de chaque activité, en cherchant à répondre aux questions « qui fait quoi, quand et avec qui ? ».



Le formalisme du « qui fait quoi ? » peut prendre des formes différentes¹¹⁸ : logigramme, diagramme de processus, synoptique... Ce qui importe, c'est de pouvoir se situer dans l'organisation interne et de voir l'impact de son travail sur le résultat final.

2 - Caractériser l'organisation

Caractériser, c'est d'abord :

- Traduire la valeur à créer en objectifs mesurables.
- C'est ensuite quantifier les risques que l'on prend lorsqu'on utilise le processus en l'état.
- C'est enfin trouver et planifier des solutions de maîtrise.

1

. Les objectifs d'un processus peuvent avoir deux origines distinctes :

- La mission du processus ; exemple : satisfaire ses clients.
- La contribution à la politique définie par la direction ; exemple : améliorer la sécurité, réduire des coûts, réussir un projet...

On dira que les objectifs du premier ordre sont des objectifs permanents : tant que les processus associés existent, ils auront toujours la même finalité, servir des bénéficiaires. Ceux du second ordre sont des objectifs contextuels : ils sont choisis en fonction de la situation de l'entreprise et des attentes de ses parties prenantes. Un processus ou une activité possède souvent des objectifs des deux ordres.

2

. Seule l'utilisation d'une méthode d'évaluation des risques permet de définir le « juste nécessaire » des dispositions à prendre pour assurer la maîtrise.

Il existe différentes méthodes d'analyse des risques en fonction du domaine que l'on veut explorer qui permettent de prendre en compte selon le cas, la probabilité d'apparition du risque, le niveau de gravité des risques réels ou potentiels et la probabilité de détecter le problème avant qu'il n'entraîne des conséquences significatives, afin d'évaluer le niveau d'acceptabilité du risque : document unique, normes et réglementation, HACCP, AMDEC...

Dans tous les cas, il s'agit d'évaluer les conséquences de l'entropie sur le système et de parer aux inconvénients qui viendraient affecter les objectifs prioritaires. À la fin de cette analyse, on dispose d'une liste priorisée de freins et de risques qu'il faut tenter de résoudre.

3

. Pour trouver des solutions de maîtrise, nous nous appuyerons sur les trois modes de régulation des organisations que nous avons cités précédemment¹¹⁹ : régulation par l'anticipation, régulation par l'alerte et régulation par l'erreur.

La première solution pour maîtriser un risque consiste à le faire disparaître. L'anticipation demande d'identifier les risques critiques et de trouver leurs causes à partir de la méthode des 5M¹²⁰.

Lorsque les problèmes sont nombreux, il est nécessaire d'utiliser une méthode de classement afin de mettre en avant les plus critiques. Pour cela, on applique un système de cotation sur leur fréquence d'apparition et leur gravité. Le produit de cette cotation fait ressortir un niveau de criticité ou d'urgence pour traiter le problème.

Si la cause du dysfonctionnement ne peut être éliminée, la régulation par l'anticipation propose deux solutions de maîtrise :

- Le développement des compétences.
- Le système documentaire.

La compétence ou l'autonomie est l'aptitude à réaliser une tâche de manière reproductible, sans l'aide d'une documentation ou de la surveillance d'une tierce personne. C'est toujours la solution à privilégier, à la fois pour des raisons humaines et pour des raisons pratiques. Effectivement, plus les acteurs sont autonomes, plus ils maîtrisent les tâches de leur travail. D'autre part, le développement des compétences par la formation est un acte fort de management qu'il faut favoriser. Le principe d'anticipation consiste à évaluer cette capacité d'autonomie avant que les acteurs « ne prennent leur poste » grâce à un processus de qualification¹²¹.

L'essentiel à ce stade est de posséder une méthode d'identification des besoins en compétences du personnel. Trop souvent, l'entreprise se contente de recenser les demandes de formation au moment des entretiens individuels annuels. Cela ne suffit pas. Le but n'est pas de remplir le plan de formation, mais d'identifier les actions nécessaires aux besoins d'autonomie du personnel face aux objectifs de l'entreprise et au risque de ne pas les atteindre. Cela nécessite de mettre en regard les objectifs prioritaires, les risques associés et les causes de risques liées à la compétence¹²².

L'erreur étant par nature humaine et notre capacité de mémorisation étant limitée, l'accroissement des compétences ne suffit pas

toujours à maîtriser tous les risques.

Le deuxième axe de maîtrise s'appuie sur la documentation sur le lieu du travail. Les systèmes documentaires, bien qu'indispensables dans une organisation, ont reçu dans le passé de nombreuses critiques qu'il s'agit de prendre en compte afin d'éviter de reproduire les mêmes erreurs¹²³.

Si la compétence et la documentation au poste de travail ne suffisent pas à réduire suffisamment les risques identifiés, il faut s'appuyer sur le deuxième mode de régulation : l'alerte.

La régulation par l'alerte consiste à détecter les « signes avant-coureurs » des problèmes, afin d'agir « pendant qu'il est encore temps ». C'est le cas du *management visuel* et de la *maîtrise statistique des procédés* que nous allons voir prochainement.

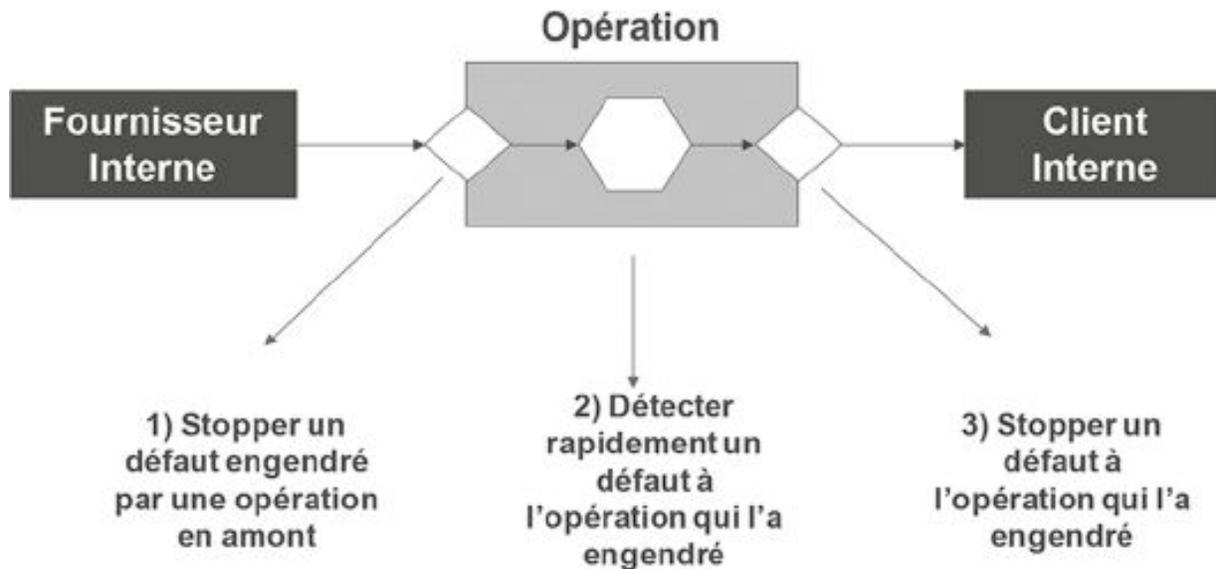
Ce mode de régulation englobe aussi les solutions qui empêchent l'apparition d'un défaut, les systèmes anti-erreurs ou détrompeurs.

Un système anti-erreur est un dispositif ou une disposition interdisant de réaliser ou de continuer la réalisation de produits ou de services défectueux¹²⁴.

Enfin, si cela ne suffit toujours pas, la régulation par l'erreur peut aider à trouver une solution, pour la prochaine fois. Une fois que l'erreur ou le dysfonctionnement sont advenus, comment les détecter au plus vite afin de limiter leurs conséquences ? Pour cela on fait appelle au contrôle.

Comme le montre le schéma suivant, le contrôle sera placé :

- À l'entrée de l'opération afin d'éviter de travailler avec des données ou produits non conformes.
- Pendant l'opération (autocontrôle) pour détecter au plus tôt les défauts et pouvoir si possible les corriger rapidement.
- À la fin de l'opération pour éviter de transmettre des défauts à l'opération aval.

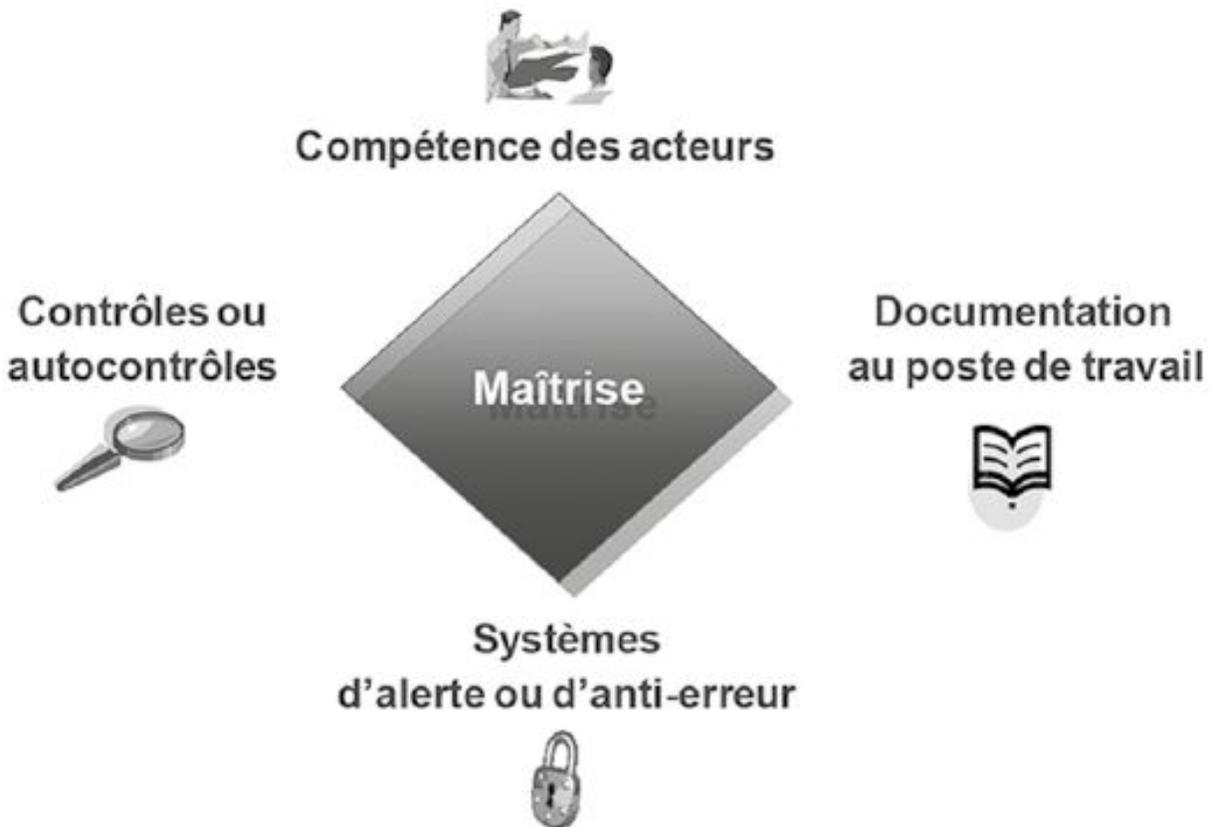


Si l'introduction des contrôles en cours de réalisation est bien plus efficace que de les situer à fin du processus, le contrôle n'en reste pas moins la solution de « dernier recours¹²⁵ ». D'une manière générale, on fait appel au contrôle lorsque toutes les autres solutions ont échoué. Si le contrôle reste parfois nécessaire, il ne sera jamais suffisant pour assurer la maîtrise des risques et fournir des preuves de confiance suffisantes aux clients. Il est donc préférable de chercher des solutions de maîtrise opérationnelle autour des deux premiers modes de régulation avant de se tourner vers le contrôle.

Le contrôle peut aussi être intégré à l'opération. On parle alors d'autocontrôle¹²⁶.

En réalité, on rencontre souvent la notion d'autocontrôle dans la vérification du résultat d'un travail effectué par une machine pilotée par un opérateur. Le terme est ici un peu abusif, car il s'agit en fait d'un contrôle de la machine et non d'un autocontrôle. Le contrôle est valide s'il y a une véritable séparation entre celui qui réalise le travail et celui qui le contrôle. L'opérateur vérifie en fait tout à la fois, la conformité des entrants et de l'environnement, la validité et le respect des réglages et la fiabilité de l'équipement.

On peut synthétiser les solutions de maîtrise par le schéma suivant qu'il faut lire en commençant par le sommet et en poursuivant dans le sens des aiguilles d'une montre :



3 - Surveiller le fonctionnement

La culture de la mesure n'est pas généralisée dans les entreprises ni dans tous les services. Si certains secteurs comme l'industrie, sont familiarisés depuis plusieurs années à mesurer la qualité, les délais, la sécurité, la productivité, les pertes, et le moral des équipes, d'autres au contraire, ne possèdent pas de repères objectifs sur le fruit de leur travail. Ils n'ont donc pas de moyens précis pour connaître la valeur réellement créée.

Une mesure intéressante est celle qui met en évidence la réalité de la valeur produite. Les indicateurs associés nous aident à dépasser le stade des opinions ou des impressions et servent à valider plus objectivement l'efficacité des solutions de maîtrise qui ont été choisies¹²⁷.

La recherche d'un indicateur sur la finalité d'un processus est un excellent exercice pour mettre en évidence la valeur à créer.

Prenons l'exemple des processus associés à une direction des ressources humaines, entité qui n'est pas naturellement portée vers les « sciences exactes ». Les activités de cette direction sont en général, le recrutement, la mobilité, la rémunération, la gestion administrative, le recensement des compétences, la gestion de carrière, la formation, mais aussi le dialogue social et la qualité de vie au travail. La détermination d'autant d'indicateurs que d'activités serait un travail fastidieux qui de plus ne nous renseignerait guère sur la finalité de cette direction.

Si, par contre, nous associons, dans la réflexion, toutes les activités complémentaires nécessaires pour créer une valeur commune, alors le nombre d'indicateurs sera plus restreint et la valeur pourra être mieux valorisée aux yeux des clients internes.

Les activités de recrutement, mobilité, rémunération et de gestion administrative visent toutes à « répondre aux besoins d'effectif de l'entreprise ». On peut donc les considérer comme faisant partie d'un même processus, avec une même finalité : l'effectif.

Les activités de recensement des compétences, de gestion de carrière, de mobilité et de formation contribuent toutes à « faire grandir les femmes et les hommes de l'entreprise ». Elles constituent un autre processus à part entière.

Enfin, Le dialogue social et la qualité de vie au travail sont des activités qui ont pour but le « bien vivre ensemble ». Elles représentent un troisième processus.

Il y a donc à travers ces neuf activités, trois processus que l'on peut associer aux trois missions principales qui en révèlent leur véritable

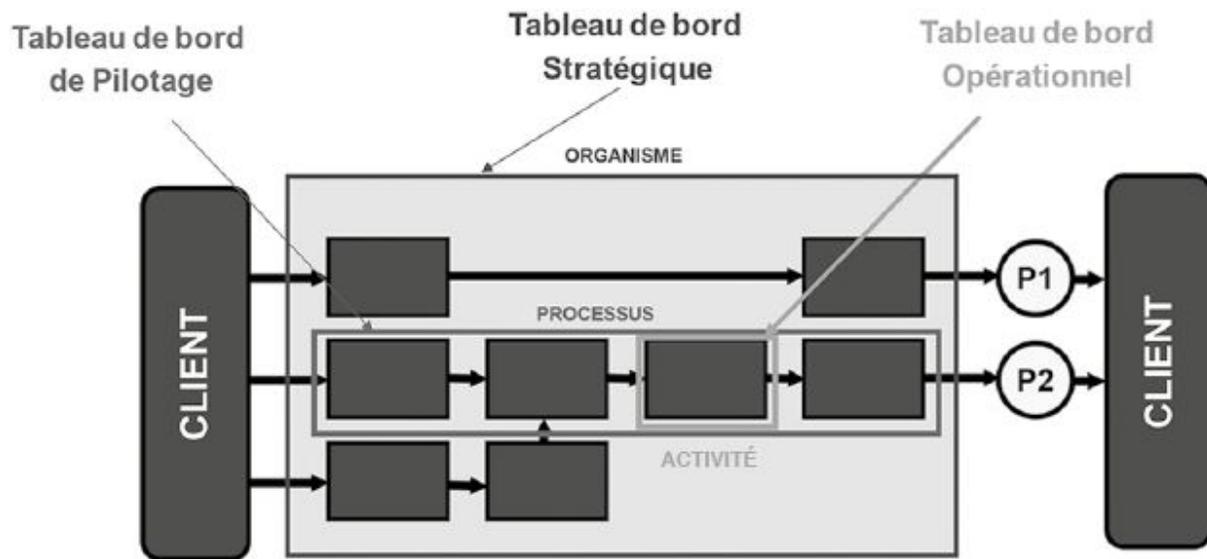
sens. C'est sur ces processus qu'il sera plus utile et plus aisé de développer de la mesure. Cette mesure servira autant les idées de cohérence que de sens et de performance.

Là encore, l'approche processus aura permis de mieux « comprendre notre système » comme nous le préconise E. Deming.

4 - Piloter l'activité

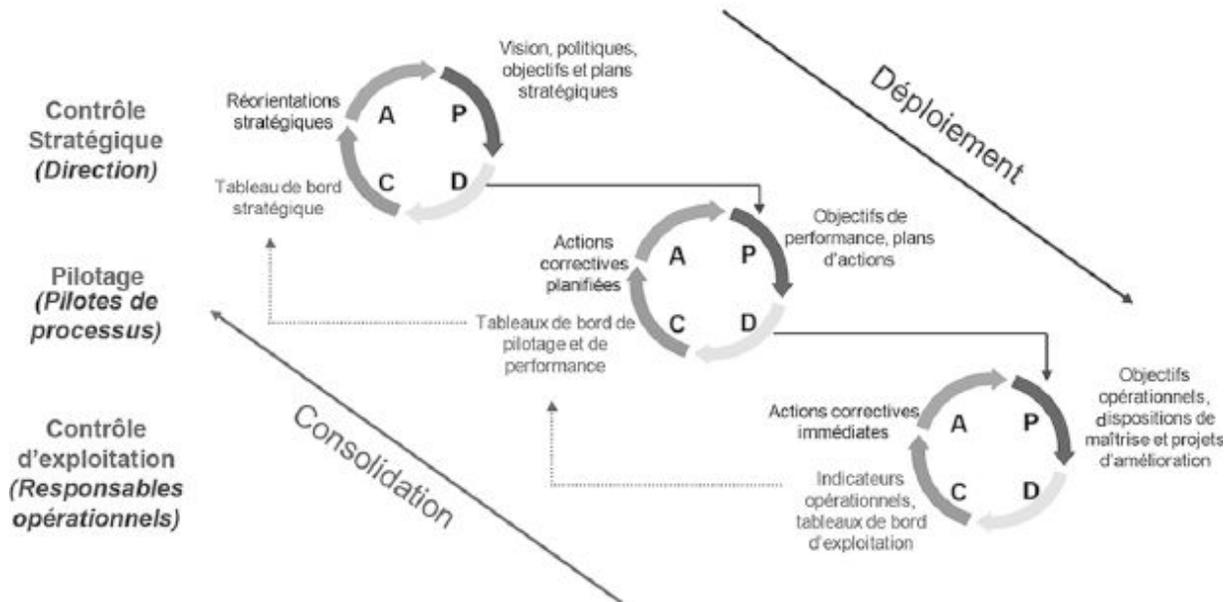
La systémique nous apprend qu'un objectif est atteint de façon plus efficiente lorsque les ressources et les activités associées sont gérées comme un processus. Il faut donc favoriser le pilotage par les processus.

Le dynamisme et la maîtrise d'un processus peuvent être pilotés à partir de leurs objectifs, de leur performance et de leur maturité. Par définition, l'efficacité d'un processus est son aptitude à atteindre les résultats escomptés. La mesure est donc une condition nécessaire au pilotage et à l'amélioration des processus. L'indicateur est le moyen de visualiser un résultat par rapport à un objectif, et le tableau de bord¹²⁸ est l'outil de mesure, de pilotage, de communication et d'aide à la décision. Il réside dans la présentation synthétique des indicateurs de performance.



La direction, qui a défini des objectifs clairs à partir des besoins et attentes des clients, de sa politique générale et de l'évolution du contexte, doit s'assurer que les efforts et les ressources sont orientés vers l'atteinte de ces objectifs. La pertinence du système dépend essentiellement du bon déploiement des objectifs. Ce déploiement consiste justement à traduire les objectifs stratégiques en objectifs de pilotage puis en objectifs opérationnels.

La cohérence du déploiement est assurée par la mise en place de tableaux de bord.



Le schéma ci-avant montre comment une stratégie doit être déployée et pilotée. Le temps que prend le cycle complet du déploiement de politique est déterminant. Il correspond à la vitesse à laquelle l'entreprise est capable de s'adapter ou de se réorienter face à une évolution forte du contexte ou du marché.

En résumé, la construction en quatre temps du système de management des processus : visualiser, caractériser, surveiller et piloter, est nécessaire pour assurer un niveau de maîtrise minimum.

Les normes concernant les systèmes de management nous ont habitués à organiser cette représentation sous la forme d'une cartographie générale des processus de manière à pouvoir faire apparaître dans un même schéma, les clients, les entrants, les chaînes de valeur et leurs interactions, et les produits de sortie. On retrouve ici, le « SIPOC » (Supplier, input, process, output, customer) propre aux démarches Lean Sigma.

Il existe une confusion courante entre un processus et une procédure qu'il faut éviter. Une procédure n'est que l'expression écrite d'un processus. Le processus, c'est le réel du travail, la procédure c'est sa transcription sur un support, son expression documentée. Donc, toute procédure correspond à un processus, mais tout processus ne nécessite pas de formalisation. Voir chapitre 1 de la première partie.

5M : Milieu, Moyens, Matières, Méthodes, Main d'œuvre.

La compétence se définit autour de trois thèmes :

- *Le savoir : les connaissances théoriques nécessaires à la tenue du poste. Il repose sur la formation initiale, l'acquisition de connaissances spécifiques au métier, à l'entreprise, à son environnement.*

- *Le savoir-faire : l'aptitude à accomplir une tâche dans des conditions définies. C'est la*

capacité à réaliser un produit ou une prestation, à piloter un procédé, à manager un processus.

- Le savoir-être : l'aptitude à accomplir une tâche et à s'adapter à des circonstances particulières. C'est le comportement avec les autres, l'aptitude à réagir et à s'adapter face à l'imprévu.

Un moyen pratique pour effectuer ce recensement consiste à utiliser une matrice de compétences/polyvalence. Pour une activité choisie, on relève en colonne dans un tableau, les compétences nécessaires à son bon fonctionnement et en ligne les personnes qui travaillent dans cette activité. Le croisement des compétences et des personnes permet de faire ressortir l'état du niveau d'autonomie actuel et de la comparer avec la situation souhaitée. Pour chaque compétence attendue, on précisera la situation de chaque personne, en positionnant son niveau sur une échelle de 4 niveaux :

- 1 - Non compétent,
- 2 - En cours d'acquisition,
- 3 - Compétent,
- 4 - Capable d'enseigner.

Les écarts sont autant d'opportunités pour faire grandir le personnel et maîtriser les risques identifiés.

Les principales critiques sont les suivantes : documents trop nombreux, documents trop volumineux, lisibilité médiocre (langage, forme, niveau de détail), information organisée dans une logique qui ne reflète pas l'activité réelle de l'entreprise, mise à jour difficile, sédimentation documentaire (en particulier suite à des audits). Afin d'éviter ces difficultés, il convient, lors de la construction du système documentaire, de tenir compte : de l'étendue nécessaire et suffisante des données à formaliser, du niveau de détail des informations et des données à formaliser, de l'accessibilité de l'information pour les utilisateurs, de la facilité de diffusion des documents, des contraintes de gestion des documents. Rappelons pour cela les objectifs de la documentation au poste :

- 1) Concourir à assurer la qualité des prestations de chacun par la fourniture de règles et de données fiables et pérennes.
- 2) Permettre à l'utilisateur d'acquiescer une confiance totale dans son travail.
- 3) Garantir le caractère systématique des pratiques par la traçabilité des actions et des résultats. Si un document ne répond pas à l'un de ces trois objectifs, c'est qu'il est inutile. En prenant en compte ces éléments, on peut fixer les règles suivantes : 1) Développer le système documentaire en suivant les processus de l'entreprise et non les services.
- 2) Dimensionner le besoin en documentation en fonction des risques de dysfonctionnement des processus : pas de risque ou risque maîtrisé autrement, pas besoin de document.
- 3) Adapter le niveau de détail des documents en fonction du degré d'autonomie des acteurs.
- 4) Utiliser des techniques de visualisation synthétique.
- 5) Séparer les documents qui définissent le « qui fait quoi » (procédures) de ceux qui précisent le « comment » et le « combien » (instructions, consignes, modes opératoires...).

Nous avons des exemples de systèmes anti-erreurs lorsque nous passons dans une station-service pour faire le plein d'essence. Il existe un système anti-débordement qui arrête le fonctionnement de la pompe dès que le niveau de remplissage du réservoir est suffisant. Autre exemple, afin d'éviter de mettre du gazole dans une voiture qui roule à l'essence, un détrompeur a été imaginé. Il est basé sur le diamètre du réservoir par rapport à celui de l'embout du pistolet. De cette manière on empêche une erreur de carburant. C'est parce que la compétence des conducteurs n'est pas infaillible et que la « documentation du poste » (messages vocaux, code couleur, nom du carburant) n'est pas suffisante face au

risque élevé qu'entraînerait une erreur de carburant, que les distributeurs ont mis en pratique la régulation par l'alerte.

Précisons pourquoi le contrôle n'est pas par nature, une bonne solution :

1) Le contrôle n'est pas la maîtrise. On instaure un contrôle quand on n'a pas obtenu une confiance suffisante dans les dispositions de maîtrise opérationnelle. C'est en quelque sorte un aveu d'échec.

2) Le contrôle détecte les défauts, il est donc « trop tard » pour les éviter. Il s'agit de « trier » les produits de sortie et non de prévenir les défauts, ce qui ne respecte pas notre règle d'excellence opérationnelle.

3) Le contrôle ne génère pas de valeur ajoutée aux yeux des clients, par contre il entraîne des coûts qui réduisent les marges.

4) La détection de produits ou de prestations non conformes ne nous renseigne pas sur leur cause d'apparition. Le contrôle à lui seul ne permet pas de mettre en place une solution pour éviter le renouvellement du défaut.

5) Enfin, le contrôle est soumis à l'entropie, comme toute activité. Il n'est donc jamais totalement fiable. Rappelons par exemple, que l'étalonnage d'un appareil de mesure ne suffit pas à garantir son aptitude à contrôler. Seule l'analyse de reproductibilité et de répétabilité (analyse R & R) permet de vérifier la capacité d'un moyen de contrôle. D'autre part, nous savons qu'il n'est jamais possible de tout contrôler pour des raisons de coûts, de temps, ou pour des raisons techniques (contrôles destructifs). La représentativité de l'échantillon prélevé doit être vérifiée par des méthodes statistiques.

Un autocontrôle est un mode de contrôle selon lequel une personne physique exerce son propre contrôle sur le résultat de son travail. Dans le principe, l'autocontrôle est une bonne idée, car cela permet de détecter des défauts avant qu'ils ne se déconnectent de l'opération qui les a engendrés. Mais quelle est la valeur d'un contrôle que l'on s'applique à soi-même ? Quelle motivation puis-je avoir à vérifier systématiquement un travail que je considère comme bien fait ? Comment vérifie-t-on l'aptitude d'une personne à contrôler objectivement son travail ? Comment les solutions de remise en conformité ou d'alerte pourraient être définies avec l'opérateur sans que celui-ci se sente culpabilisé et qu'il cherche à masquer son erreur ? Sans réponse à ses questions, l'autocontrôle ne peut être considéré comme efficace.

L'inquiétude engendrée par le principe de la mesure provient d'une part de la possibilité de comparer un résultat à un objectif – si l'objectif n'est pas atteint, alors l'indicateur met en évidence un échec aux yeux de tous – d'autre part, de la mise en relation excessive des résultats obtenus et des compétences du responsable. La seconde partie de ce livre montre que la plupart des objectifs de performance sont déterminés de manière peu rigoureuse et que l'association d'un résultat de performance et d'une personne responsable n'est pas raisonnable. Ici, ce n'est pas la culture de la mesure qui est critiquable, mais la culture managériale.

Il convient de limiter le nombre d'indicateurs du tableau de bord (5 maximum), même s'il en existe d'autres par ailleurs. Il doit toujours contenir des chiffres, des graphiques et des commentaires. Il se situe aux trois niveaux de contrôle de l'entreprise :

- Premier niveau : CONTRÔLE STRATÉGIQUE.

Intervenants : comité de direction, comité de pilotage.

- Deuxième niveau : CONTRÔLE DE GESTION ou PILOTAGE.

Intervenants : pilote de processus, encadrement, contrôle de gestion.

- Troisième niveau : CONTRÔLE OPÉRATIONNEL.

Intervenants : responsables opérationnels.

Le système de pilotage d'une organisation se structure autour de ces trois niveaux de

contrôle. Chaque niveau de pilotage peut être symbolisé par le cycle d'amélioration continue, le PDCA, ou le Plan correspond à la définition des orientations et des moyens pour y parvenir, le Do à la réalisation des plans et des projets, le Check à la surveillance et à la mesure des résultats et du fonctionnement des processus et enfin le Act à l'analyse des données et aux améliorations qui en sont déduites.

Annexe 6 : La maîtrise des produits et des procédés

Le fil conducteur de la démarche de maîtrise des produits et processus appelée aussi démarche « MPP » est la construction des liens suivants : « fonctions attendues par le client – caractéristiques des produits – paramètres des processus ».

Cette démarche permet de cibler les fonctions essentielles¹²⁹ des produits et des services dès la conception et leur influence sur le client, de manière à aboutir à une définition robuste et d'optimiser l'utilisation des ressources. Elle sert à garantir la répétabilité et la reproductibilité de ces fonctions en optimisant les solutions de maîtrise opérationnelle. Elle s'applique pour chaque nouveau couple produit/processus ou service/processus dont les enjeux stratégiques sont importants : innovation, percée d'un marché, différenciation concurrentielle, démarrage série ne souffrant pas de défaut, enjeux clefs de rentabilité... Cette démarche de prévention permet d'obtenir, mais aussi de démontrer la confiance que l'on peut avoir vis-à-vis d'un produit ou d'une prestation grâce à la maîtrise de l'ensemble des activités de réalisation associées.

La démarche MPP démarre après la formalisation des responsabilités relatives à la démarche et s'achève par la qualification du processus de production. Les étapes essentielles sont les suivantes :

- Création du groupe de travail.
- Analyse fonctionnelle.
- AMDEC Produit/Service.
- Mise à jour de la définition du Produit/Service.
- Visualisation du processus.
- AMDEC Processus.
- Mise en œuvre du plan d'amélioration.

- Rédaction du plan de surveillance.
- Audit de processus.
- Qualification.

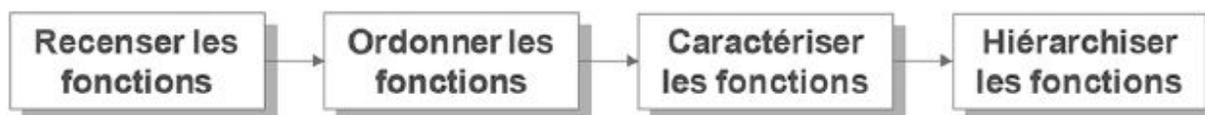
La création du groupe de travail

La maîtrise du produit et du processus nécessite la contribution coordonnée de différents services tels que Études, Marketing, Achats, Méthodes, Fabrication, Qualité¹³⁰...

L'analyse fonctionnelle

C'est une méthode qui consiste à recenser, ordonner, hiérarchiser, valoriser et évaluer les fonctions attendues du produit ou du service¹³¹.

Les étapes de l'analyse fonctionnelle sont représentées ci-contre.



L'AMDEC Produit/Service

Cette analyse sert à définir la liste des défauts potentiels du produit ou service étudié¹³². Pour chaque défaut potentiel, le groupe recherche ensuite les effets sur le client (aval ou final), puis la liste des causes possibles liées à la conception du produit ou du service.

En s'appuyant sur l'expérience, cette analyse va permettre d'évaluer les défauts à partir d'une triple cotation : Validation – Occurrence – Sévérité¹³³.

La cotation va permettre de calculer l'indice de criticité¹³⁴.

La mise à jour de la définition du Produit/Service

À ce stade, le groupe désigne les responsables des actions correctives à mener pour faire baisser les criticités en dessous de la limite fixée. Un planning prévisionnel est élaboré en accord avec la

planification du lancement du produit et des exigences des clients. Il est préférable d'avoir terminé cette étape avant d'engager une AMDEC Processus¹³⁵.

La visualisation du processus

La description du processus est à l'AMDEC processus ce qu'est l'analyse fonctionnelle pour l'AMDEC produit. Cette visualisation du processus doit permettre à tous les membres du groupe d'avoir une vision claire et partagée des étapes clés de la réalisation du produit ou du service. Le synoptique ou diagramme de flux de réalisation commence à l'arrivée des matières ou des informations et se termine lorsque le produit ou le service final est obtenu.

L'AMDEC Processus

À partir du diagramme de flux, le groupe passe en revue chaque opération¹³⁶ et :

- Recherche les défauts potentiels sur le produit imputables à l'opération analysée.
- Décrit l'effet pour le ou les clients, en choisissant le plus grave.
- Énumère les causes possibles du défaut (5M).

On obtient ainsi la liste des défauts potentiels du processus étudié. En s'appuyant sur l'expérience, cette analyse va permettre de classer les défauts identifiés selon leur criticité¹³⁷.

La mise en œuvre du plan d'amélioration

Le groupe désigne les responsables des actions correctives à mener pour faire baisser les criticités en dessous de la limite fixée. Un planning prévisionnel est élaboré en accord avec la planification du lancement du produit et des exigences des clients¹³⁸.

La rédaction du plan de surveillance

Le plan de surveillance de la qualité est un outil de réflexion, d'analyse et de suivi qui permet de formaliser toutes les dispositions prises ou à prendre (plan de surveillance prévisionnel) pour assurer la maîtrise d'un processus¹³⁹.

Ses finalités sont :

- De recenser et de capitaliser toutes les actions préétablies et systématiques nécessaires à la maîtrise d'un processus.
- De servir de support d'audits internes et externes.
- De servir de support de formation et d'information.

Le plan de surveillance est structuré en trois parties :

1

. La liste chronologique des opérations du processus de réalisation.

2

. Les paramètres et/ou les caractéristiques essentielles qu'il faut maîtriser à chaque opération.

3

. Les moyens de maîtrise associés.

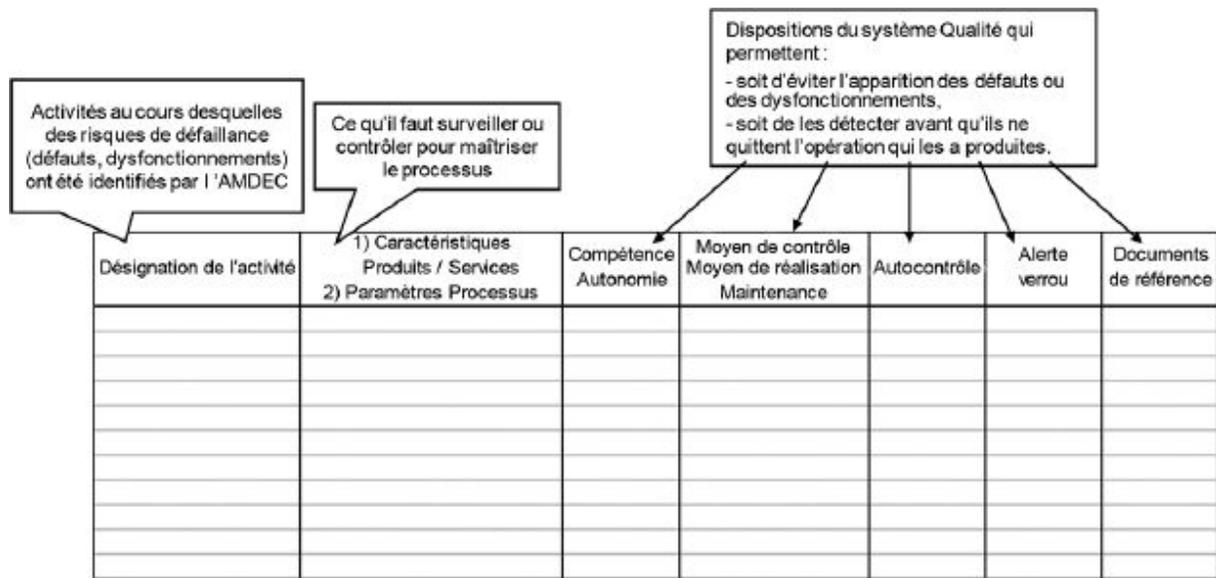


Les énoncés des paramètres à surveiller sont les paramètres influents du processus issus de l'analyse AMDEC et du savoir-faire de l'organisme. Les énoncés des caractéristiques produits ou

services sont les propriétés du produit ou du service significatives qui garantissent la satisfaction du client.

Pour chaque paramètre ou caractéristique essentielle, on recense dans un tableau tous les moyens de maîtrise¹⁴⁰.

Illustration d'un plan de surveillance



L'audit de processus

L'audit de processus est un outil qui permet de vérifier l'adéquation des processus de l'organisme aux objectifs de performance visés. Il participe directement aux démarches d'amélioration continue en mettant en évidence les possibilités d'amélioration. Il permet de qualifier¹⁴¹ les processus en s'assurant que les dispositions prises dans le plan de surveillance de la qualité sont suffisantes pour répondre aux exigences des clients internes et externes.

La qualification finale

La qualification du processus constitue l'acte de conclusion de la démarche de maîtrise produits/processus. Elle résulte de l'ensemble

des actions de justification et de validation afférentes au processus¹⁴².

On définit une fonction ou caractéristique essentielle comme toute caractéristique du produit ou du service ayant une influence directe sur l'utilisateur interne ou le client externe. Une caractéristique sera classée essentielle si sa non-conformité entraîne soit une défaillance d'une fonction de sécurité ou de réglementation, soit la non-utilisation du produit par le client, ou un mécontentement important du client interne ou externe. La maîtrise des caractéristiques essentielles est obtenue et prouvée par :

- L'identification et la maîtrise des paramètres processus influents.
- Le niveau d'aptitude.

Pour une caractéristique mesurable et suivant une loi normale, si on se base sur un taux statistique de ppm < 1, cela impose un CPK > 1,67 sur les caractéristiques pour un processus industriel en situation stabilisé (sans causes spéciales). Un CPK inférieur nécessite donc la mise en place d'un verrou au plan de surveillance (ou ctrl à fréquence élevée). Une exigence de CPK > 1,33 correspond à 60 ppm et de CPK > 1,1 à 400 ppm.

L'équipe de travail sera donc constituée obligatoirement d'un groupe pluridisciplinaire, ce qui en fera sa force et sa richesse. De plus, il est recommandé de nommer un animateur, qui sera le garant de la méthode, et un pilote, garant de l'étude et représentant la direction. La séparation des fonctions « Animation et Pilotage » est nécessaire pour assurer l'indépendance des jugements. Pour l'analyse, le groupe doit disposer d'informations venant de différentes sources de l'entreprise, exemple plans ou gammes, cahiers des charges, réglementation, programme d'essais, objectifs qualité et fiabilité du produit, historiques sur produits similaires, contraintes de fabrication, choix des moyens...

Une fonction est l'action d'un produit ou d'une prestation exprimée uniquement en termes de finalité. Une fonction nécessaire est un besoin qui possède une finalité. C'est une action qui répond à un besoin justifié. Il existe des fonctions d'usage (fonctions principales, secondaires), des fonctions d'estime, et des contraintes d'environnement (internes et externes).

Pour chaque fonction élémentaire, le groupe doit identifier les quatre modes de défaillance possibles suivants :

- Absence de la fonction : la fonction ne se réalise pas à l'instant où on la sollicite.
- Arrêt de la fonction : la fonction cesse de se réaliser.
- Dégradation de la fonction : altération des performances.
- Déclenchement intempestif de la fonction : la fonction se réalise lorsqu'elle n'est pas sollicitée.

VALIDATION : probabilité de ne pas détecter le défaut avant la diffusion du plan ou de la gamme en production.

OCCURRENCE : probabilité d'apparition du défaut.

SÉVÉRITÉ : gravité de l'effet sur le client.

La criticité est calculée pour chacune des causes identifiées : $C = V \times O \times S$.

Plus l'indice de criticité est élevé, plus le défaut est considéré comme préoccupant.

Le groupe détermine en accord avec la hiérarchie, une criticité limite (CL), au-delà de laquelle, des actions devront être mises en œuvre pour améliorer le produit ou le service.

Afin de s'assurer de l'efficacité des améliorations, une nouvelle évaluation est réalisée en prenant en compte les résultats des actions correctives.

Une nouvelle note de criticité est calculée : $C' = V' + O' + S'$.

L'AMDEC Produit peut amener des propositions d'actions sur le processus, qui seront prises

en compte au cours de l'AMDEC Processus. L'analyse se termine en reportant toutes les modifications demandées dans les plans ou les gammes, avant leur diffusion.

Pour cette analyse, le groupe doit connaître :

- La fonction du produit et ses contraintes.
- Son environnement.
- Les objectifs de fabrication (qualité et fiabilité).
- Les étapes du processus de fabrication.
- L'historique qualité sur des produits similaires.
- Le conditionnement du produit.

Le système de cotation est le suivant :

- DÉTECTION : probabilité de ne pas détecter le défaut à l'opération, compte tenu des dispositions de maîtrise du processus.
- OCCURRENCE : probabilité d'apparition du défaut engendré par la cause.
- SÉVÉRITÉ : gravité de l'effet sur le ou les clients.

La cotation va permettre de calculer l'indice de criticité « C ».

La criticité est calculée pour chacune des causes identifiées : $C = D \times O \times S$.

Plus l'indice de criticité est élevé, plus le défaut est considéré comme préoccupant.

Le groupe détermine en accord avec la hiérarchie, une criticité limite (CL), au-delà de laquelle, des actions devront être mises en œuvre pour améliorer le processus.

Afin de s'assurer de l'efficacité des améliorations, une nouvelle évaluation est réalisée en prenant en compte les résultats des actions correctives.

Une nouvelle note de criticité est calculée : $C' = D' + O' + S$.

En général, dans le cadre de l'AMDEC Processus, seules les notes de détection et d'occurrence peuvent être modifiées. L'analyse se termine en reportant toutes les dispositions de surveillance et de maîtrise dans le plan de surveillance du processus.

C'est l'ensemble des dispositions de vérification et de maîtrise d'un processus destiné à détecter toutes dérives, d'en identifier les causes et d'y remédier avant d'affecter la satisfaction des clients internes et externes de l'organisme.

Les valeurs cibles ou critères d'acceptation des paramètres et des caractéristiques.

Les qualifications des acteurs du processus qui suffisent pour éliminer les risques de défaillance.

L'identification des moyens de réalisation ou de contrôle de l'activité du processus.

Les autocontrôles nécessaires à la détection des défauts.

Les systèmes d'alerte ou d'anti-erreurs qui interdisent de réaliser ou de continuer la réalisation de produits ou de services défectueux, ou qui interdisent la production d'anomalies.

La désignation de la documentation au poste.

La désignation du niveau et de la fréquence de surveillance des paramètres du processus ou des caractéristiques du produit/service.

La précision du mode de réaction qui permet de corriger un défaut malgré ou grâce au plan de surveillance.

Enfin, les modalités d'archivage des documents de suivi et d'enregistrement.

À partir du processus identifié et du plan de surveillance, l'audit consiste à examiner la mise en œuvre et la cohérence des dispositions de maîtrise face aux risques identifiés.

Pour chaque critère examiné une cotation de « conformité » et de « risque » est établie, afin de déterminer le respect du plan de surveillance et les risques liés au processus qui empêchent l'atteinte des objectifs fixés.

La synthèse des cotations permettra d'évaluer le niveau de performance du processus et son aptitude à atteindre les objectifs fixés.

Telles que :

- La validation de la cohérence de la description du processus.*
- L'intégration des recommandations issues de l'AMDEC Produit.*
- La réalisation du plan d'action correctif ou préventif pour toutes criticités supérieures ou égales à CL suite à l'AMDEC Processus.*
- La vérification de l'efficacité des actions relatives aux points critiques.*
- La formalisation du plan de surveillance.*
- Le résultat satisfaisant de l'audit de processus.*
- L'atteinte des objectifs de performance du processus et la satisfaction des clients sur les premières livraisons/prestations.*

Annexe 7 : La maîtrise statistique des procédés

Les variations ont deux natures¹⁴³ :

- Les variations d'origine naturelle ou aléatoire : les causes communes.
- Les variations d'origine accidentelle et identifiable : les causes spéciales.

« - Quelle différence y a-t-il entre ces deux types de variations ?
- Aucune, c'est juste la différence entre l'échec et le succès ! »

E. DEMING

Les résultats de mesure de performance collectés à partir d'indicateurs sont surtout utilisés pour les comparer à des objectifs. La définition des objectifs n'étant pas toujours pertinente, cette comparaison ne fournit que peu d'informations pour comprendre les systèmes et orienter les efforts. Les études de tendance et de variabilité des résultats sont beaucoup plus riches d'enseignement. Il convient donc de s'y intéresser davantage.

« Une erreur d'interprétation consiste à supposer que chaque accident ou défaut est imputable à un évènement particulier bien connu, généralement parce qu'il est d'actualité. Il peut arriver qu'un défaut soit imputable à une erreur flagrante du personnel, mais la plupart du temps les désordres que l'on trouve dans une activité de production ou de service proviennent du système. »

W. E. DEMING

Si l'on traite des variations ayant pour origine des causes communes comme s'il s'agissait de causes spéciales, on augmentera d'une manière systématique la dispersion des résultats¹⁴⁴.

« Aucun défaut propre au système ne peut être compensé par un plus grand effort du personnel, même s'il fait preuve d'une habileté exceptionnelle. »

W. E. DEMING

Cette erreur conduit les managers à faire des actions correctives sur des éléments jugés responsables, alors qu'il faudrait agir sur le système, sans précipitation, mais par une étude approfondie du processus.

Un phénomène est dit sous contrôle statistique quand, à travers la connaissance de son passé, on peut prévoir, pour le moins entre certaines limites, son comportement futur. L'essence de cet état de contrôle statistique est la prévision possible. Si cet état n'est pas atteint, aucune prévision n'est possible. L'étude d'aptitude doit montrer ce qui est à l'origine de la variabilité non naturelle et ce qu'il faut faire pour l'éliminer du processus. Quand la composante non naturelle est éliminée, on peut connaître l'aptitude du processus.

Pour accéder à cette connaissance, il faut collecter des informations. Les données arrivent généralement de façon chronologique. Le simple fait de les ordonner et de les visualiser de façon pertinente permet souvent de tirer des enseignements intéressants¹⁴⁵.

Lorsque le recueil et l'ordonnancement des données sont réalisés, il faut caractériser leur distribution¹⁴⁶.

L'information qui nous intéresse le plus est celle qui caractérise la dispersion des résultats, car c'est elle qui va révéler le véritable niveau de maîtrise du processus.

Prenons l'exemple du « tir à l'arc » pour illustrer notre propos :

Dans cet exercice, la cible correspond aux tolérances d'une caractéristique produit ou d'un paramètre processus essentiel qu'il faut maîtriser pour assurer la qualité, les délais, les coûts ou la sécurité. Les impacts de nos flèches vers la cible sont l'expression des tentatives de réalisation du produit ou de la prestation.

En fonction du niveau d'entraînement de l'archer (le niveau de maîtrise du processus), on rencontre quatre situations reconnaissables :

1

. La majorité des flèches est en dehors de la cible : le tireur n'est ni précis, ni juste.

2

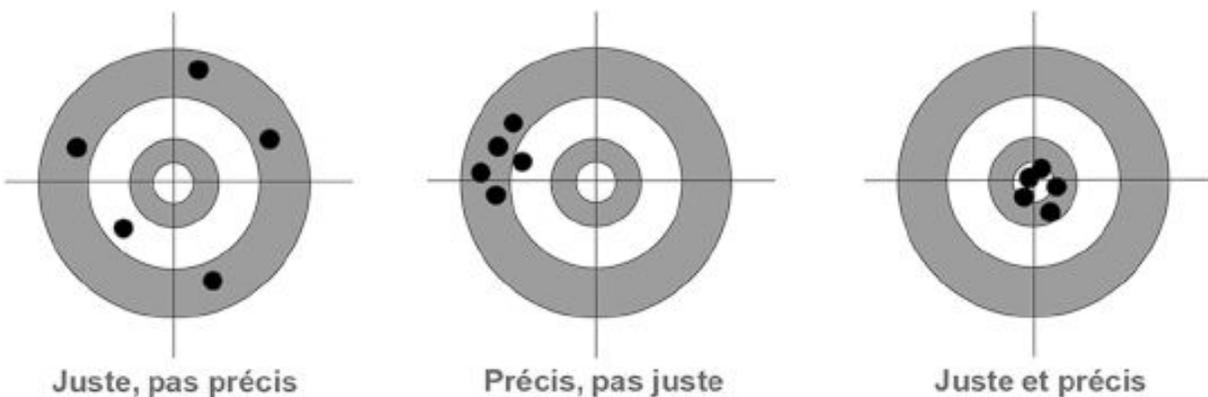
. Les flèches sont dans la cible mais les résultats sont très dispersés : les tirs sont justes mais pas précis.

3

. Les flèches sont regroupées dans la cible, mais leur barycentre est excentré : les tirs sont précis mais pas justes.

4

. Les flèches sont regroupées autour du centre de la cible : le tireur est devenu juste et précis.



Si les situations 2 et 3 donnent l'impression de pouvoir livrer des produits ou des prestations conformes, seule la quatrième montre que le processus a été maîtrisé¹⁴⁷.

L'erreur d'appréciation sur les situations 2 et 3, qui pourraient paraître satisfaisantes, vient du fait que les cibles dessinées ne font pas apparaître des valeurs hors limites qui ne manqueraient pas de

survenir étant donné le décentrage et la dispersion des tirs. Les points proches des limites de la cible ne s'arrêtent pas spontanément au bord ! Plus le nombre de tirs sera important, plus la probabilité de faire sortir une flèche de la cible sera forte. On remarquera que les cibles sont présentées dans un ordre de progression logique. Étant donné qu'il n'est pas possible d'améliorer un processus non stabilisé, il conviendra d'atteindre la troisième situation avant d'aborder la quatrième¹⁴⁸.

La maîtrise statistique des procédés consiste à mettre « sous contrôle » les paramètres influant des caractéristiques essentielles des produits. Lorsque les paramètres clés ont été identifiés (par la démarche MPP), la mise en place d'une carte de contrôle qui relève la variation des valeurs, va permettre, selon le deuxième mode de régulation, la régulation par l'alerte, d'avertir l'opérateur en cas d'une dérive de ces paramètres afin de pouvoir agir « avant qu'il ne soit trop tard ». La carte de contrôle est construite de manière à faire apparaître trois situations distinctes¹⁴⁹.

Pour terminer cette annexe, rappelons quelques principes fondamentaux relatifs à la maîtrise des processus qui m'ont été enseignés :

- Il n'est pas possible d'améliorer les performances d'un processus instable.
- Il n'est pas possible de maîtriser (stabiliser) un processus au-delà des limites de son aptitude (variabilité naturelle).
- Il n'est pas possible de connaître l'aptitude d'un processus s'il n'est pas correctement spécifié et documenté.

Donc :

- Il est inutile de chercher à améliorer les performances d'un processus que l'on ne maîtrise pas.
- Il est illusoire d'imposer des spécifications à un processus dont on ne connaît pas l'aptitude.

Les causes communes sont liées au système (conception, formation, organisation, maintenance, environnement de travail...). Elles sont très nombreuses mais de faible impact. Leur traitement est de la responsabilité du management. Lorsqu'un processus montre des

variations sous contrôle statistique, on peut le considérer comme stable, cohérent et prévisible, dans ses limites statistiques connues. Si l'on veut améliorer les résultats, il faut le modifier dans sa conception après une étude approfondie. La solution consiste à transformer le système en un autre système moins perturbé par la variation.

Les causes spéciales sont dues à des événements particuliers, non prévisibles : rupture d'équipement, matières non conformes, non-respect des standards de travail... Elles sont en général peu fréquentes, mais d'impact significatif. Lorsqu'un processus n'est pas sous contrôle statistique, il est instable et imprévisible. Pour l'améliorer, il faut identifier la cause profonde et la supprimer. Par contre les causes bénéfiques peuvent être intégrées dans le système.

Par expérience, on estime que les causes se répartissent de la manière suivante : 94 % de causes communes (système), 6 % de causes spéciales.

La non prise en compte des deux natures des variations conduit tout droit vers deux types d'erreur de décision :

Type 1. On accepte l'hypothèse qu'il existait une ou plusieurs causes spéciales dans le processus à l'instant où la séquence a été obtenue, alors qu'elle est fautive. En d'autres termes, on veut agir sur un élément alors que le système est stable.

Type 2. On rejette l'hypothèse qu'il existait une ou plusieurs causes spéciales dans le processus à l'instant où la séquence a été obtenue, alors qu'elle est vraie. En d'autres termes, on veut agir sur le système alors qu'il contient des variations attribuables à un élément.

Il existe plusieurs façons de visualiser la façon dont les données sont distribuées : cartes de contrôle, histogramme, distribution cumulée, diagramme de Pareto...

C'est pourquoi on calcule habituellement la moyenne (moyenne arithmétique), la médiane (autant de valeurs supérieures qu'inférieures), le mode (valeur de la variable dont la fréquence est maximum), l'étendue (écart entre la plus grande et la plus petite valeur), l'écart type...

Les tables de la loi normale donnent la proportion d'individus compris entre la moyenne et les multiples de l'écart type. En calculant la moyenne et l'écart type sur cent lancers de flèches, on saura qu'il y a :

68,26 % des valeurs entre la moyenne et +/- un sigma.

95,26 % des valeurs entre la moyenne et +/- deux sigma.

99,73 % des valeurs entre la moyenne et +/- trois sigma.

Sur cette base, on peut positionner les limites de tolérance (LST, LIT), c'est-à-dire les limites dans lesquelles les paramètres ou les caractéristiques essentielles que l'on mesure et que l'on cherche à maîtriser, doivent rester pour satisfaire le client.

En général, un processus est dit maîtrisé si le coefficient d'aptitude, appelé « CP » est supérieur ou égal à 1,33. Le CP est égal à l'intervalle de tolérance (LST-LIT) divisé par six fois l'écart type (+/- 3 écarts types). Dans le cas d'une distribution normale, la variabilité naturelle du processus permet de garantir à 99,73 % le résultat dans l'intervalle de tolérance. De ce fait, les points qui sortent de l'intervalle compris entre la moyenne et +/- 3 sigma peuvent être attribués à des événements spéciaux (causes spéciales). C'est une bonne manière pour les repérer. Dans la plupart des situations, une maîtrise à 99,73 % est suffisante, mais certains processus nécessitent d'obtenir une variabilité plus faible pour assurer la qualité ou la sécurité attendues. Par exemple, avec une distribution normale centrée aux limites à +/- 4 sigma, on obtient : 2 000 courriers perdus par heure, 20 000 mauvaises ordonnances pharmaceutiques par année, 2 mauvais atterrissages à l'aéroport O'hare de Chicago par jour, 500 mauvaises opérations chirurgicales par semaine. Avec une distribution normale centrée aux limites à +/- six sigma, on obtient : 1,1 courrier perdu par heure, 11 mauvaises ordonnances pharmaceutiques par année, 4 mauvais atterrissages à l'aéroport O'hare de Chicago par

décennie, 142 mauvaises opérations chirurgicales par décennie.

Une zone verte dans laquelle la variation naturelle du paramètre n'a aucune incidence sur le produit fini ou la prestation.

Une zone orange comprise entre les limites de tolérance correspondant aux exigences du client et les limites de contrôle situées à ± 3 sigma de la moyenne, qui servira de moyen d'alerte.

Une zone rouge située au-delà des limites de tolérance.

Des systèmes de mesure et de calcul automatique permettent de déclencher des alertes non seulement sur la sortie des valeurs de la zone verte, mais aussi à partir du repérage de configurations anormales, par exemple :

- 2 points sur 3 consécutifs au-delà de la limite des deux écarts types.
- 4 points sur 5 consécutifs au-delà de la limite à un écart type.
- Au moins 7 points consécutifs du même côté de la moyenne.
- 7 points consécutifs descendants ou montants.
- Les points suivent un cycle périodique qu'il convient d'identifier...

Annexe 8 : L'adaptation de la structure organisationnelle

Historiquement, c'est au cours de la révolution industrielle, qui a débuté au milieu du XIX^e siècle, que l'organisation du travail a changé. Le mode artisanal implique un fonctionnement par processus, car souvent l'artisan était seul à concevoir, à vendre et à réaliser ses produits ou ses services. Lorsqu'un couple travaille ensemble dans une activité artisanale par exemple, il assure seul toutes les fonctions nécessaires à la réalisation des processus : marketing, conception, achats, fabrication, vente, comptabilité, entretien... Dans cette situation, il est inutile de rappeler la finalité de l'ensemble des tâches que ce couple accomplit et l'interaction entre les différentes activités se fait naturellement. L'inconvénient que l'on peut constater dans le mode artisanal d'aujourd'hui comme d'hier, c'est qu'il n'est pas possible d'être professionnel dans toutes les activités requises. On peut être un bon fabricant et un mauvais vendeur, un bon innovateur et un mauvais négociateur, un bon commercial et un mauvais comptable...

La révolution industrielle a permis, en séparant les métiers, de les professionnaliser. Aujourd'hui chaque entreprise dispose aussi bien d'experts en marketing, d'acheteurs spécialisés, de commerciaux ou de contrôleurs de gestion. La contrepartie de cette spécialisation est la perte de vue du flux de valeur et de la finalité des activités, entraînant le cloisonnement des fonctions spécialisées et des entités organisationnelles (services, domaines, entités, sites géographiques, départements, directions...).

Si les processus répondent à des impératifs de flux, flux physiques de produits ou de matières, flux d'informations ou flux de décisions, sur lesquels les méthodes de maîtrise et d'optimisation s'appliquent facilement, la détermination des organigrammes repose sur des critères moins rationnels tels que l'expression des pouvoirs, le

regroupement par entité géographique, les affinités relationnelles ou le besoin de réduire les risques de conflits. Ainsi, les processus peuvent être définis d'une manière quasiment idéale, alors que la structure organisationnelle sera toujours le résultat d'un compromis.

Voici la méthode que j'utilise pour déterminer une cible d'organisation la plus pertinente possible :

1

. Établir le constat de la situation actuelle (forces, faiblesses), et préciser les raisons du changement.

2

. Formuler les principes d'organisation souhaités, par exemple le rôle que la nouvelle entité devra remplir, les faiblesses issues du constat à combler, les besoins relatifs à la polyvalence ou à la spécialisation des fonctions, la répartition du travail visé, le cadre relationnel à créer, ... Ces critères serviront à faire un choix lorsque plusieurs scénarios se présenteront ou à valider la pertinence de la structure proposée.

3

. Formuler les contraintes à prendre en compte.

4

. Lister les processus auxquels l'entité doit contribuer et leurs activités associées.

5

. Évaluer la charge de travail pour chaque activité et la traduire en « Équivalent temps plein ».

6

. Élaborer collectivement différents scénarios d'organigrammes.

7

. Comparer les solutions imaginées en faisant ressortir leurs avantages et leurs inconvénients par rapport aux principes d'organisations (2) et aux contraintes à prendre en compte (3).

8

. Valoriser le « meilleur » scénario sur la base des compromis trouvés entre les avantages et les inconvénients.

Annexe 9 : Le processus de gouvernance ou système de management

Le processus de gouvernance d'une entité peut se décrire et s'analyser à partir du cycle d'amélioration continue ou PDCA.

PLAN : analyse, engagement et planification

L'analyse consiste à établir le bilan de la période écoulée et de recenser les besoins et les attentes des parties prenantes de l'entreprise. Les parties prenantes¹⁵⁰ d'un organisme ou parties intéressées, représentent toutes les entités ou personnes qui ont un intérêt dans la réussite ou dans le bon fonctionnement de cet organisme. Ils peuvent agir en tant que moteur de la performance, mais aussi en tant que frein ou obstacle à la réussite, si leurs attentes ne sont pas satisfaites.

Il faut à ce stade, identifier les attentes des parties prenantes qu'il convient de mieux satisfaire afin d'assurer la pérennité et/ou la réussite de l'entreprise. Cette recherche s'appuie sur les études de marché, sur l'analyse de la concurrence, sur la veille réglementation, sur l'étude de l'évolution du contexte économique-social et sur la mesure du climat social.

L'engagement commence, si nécessaire, par la réactualisation de la vision, de la mission et des valeurs de l'entreprise¹⁵¹. Les orientations stratégiques prises au plus haut niveau peuvent être traduites sous la forme d'une carte stratégique où les objectifs de résultats sont mis en relation de cause à effet avec les objectifs de moyens¹⁵². Dans ce modèle, un thème stratégique est une réponse et un engagement de l'entreprise vis-à-vis des attentes des parties prenantes qu'elle souhaite mieux satisfaire. Ces thèmes peuvent

être structurés autour de trois critères nécessaires et suffisants pour assurer la réussite et la pérennité de l'entreprise :

- La croissance.
- La rentabilité.
- Et la pérennité.

Les objectifs et indicateurs associés à ces thèmes permettront de vérifier la bonne mise en œuvre et l'efficacité de la stratégie.

L'engagement se poursuit par la définition et l'allocation des ressources nécessaires à la réalisation de la stratégie et se termine par la précision des rôles et des responsabilités relatifs aux politiques à mener.

La planification repose sur la traduction des politiques en objectifs mesurables, sur la déclinaison de ces objectifs sur les entités et les fonctions responsables et sur la détermination des plans et des projets d'amélioration.

DO : mise en œuvre de la stratégie

La mise en œuvre nécessite avant tout de disposer de processus de communication qui serviront à informer le personnel des nouvelles orientations stratégiques et de leur sens, à diffuser la liste des responsabilités et des projets à lancer, et à assurer une communication régulière sur la vie de l'entreprise, son environnement et ses résultats. La mise en œuvre se poursuit ensuite par l'orientation et la construction des plans de formation, le management des projets stratégiques et le suivi des plans d'actions. Elle se termine par la gestion du système documentaire qui doit traduire l'esprit et les choix des méthodes de maîtrise opérationnelle et garantir la traçabilité du travail.

CHECK : mesure et surveillance de la stratégie

La surveillance s'effectue sur quatre éléments différents :

1

. La satisfaction des clients et des parties prenantes.

2

. La conformité des produits et des services livrés.

3

. L'efficacité des processus.

4

. Le respect et la pertinence du système de management.

La mesure de la satisfaction est réalisée souvent à partir d'enquêtes internes ou externes. La conformité des livraisons est suivie à partir des résultats de contrôle et des données d'insatisfaction des clients. L'efficacité des processus est surveillée par la mise en place de tableaux de bord et d'indicateurs. Le respect du système de management nécessite la réalisation d'audits internes et la prise en compte des résultats des audits externes.

ACT : exploitation des données et amélioration

Le contenu de cette phase comprend l'organisation nécessaire à la réactivité de l'entreprise face à des problèmes urgents, tels que réclamations clients, gestion de crise, accidents...

Elle inclut les étapes de recueil et de mise en forme des données relatives au fonctionnement du système et à son efficacité, les méthodes et les instances de réunion et de reporting puis les dispositions de recherche et de définition des améliorations face aux écarts de performance.

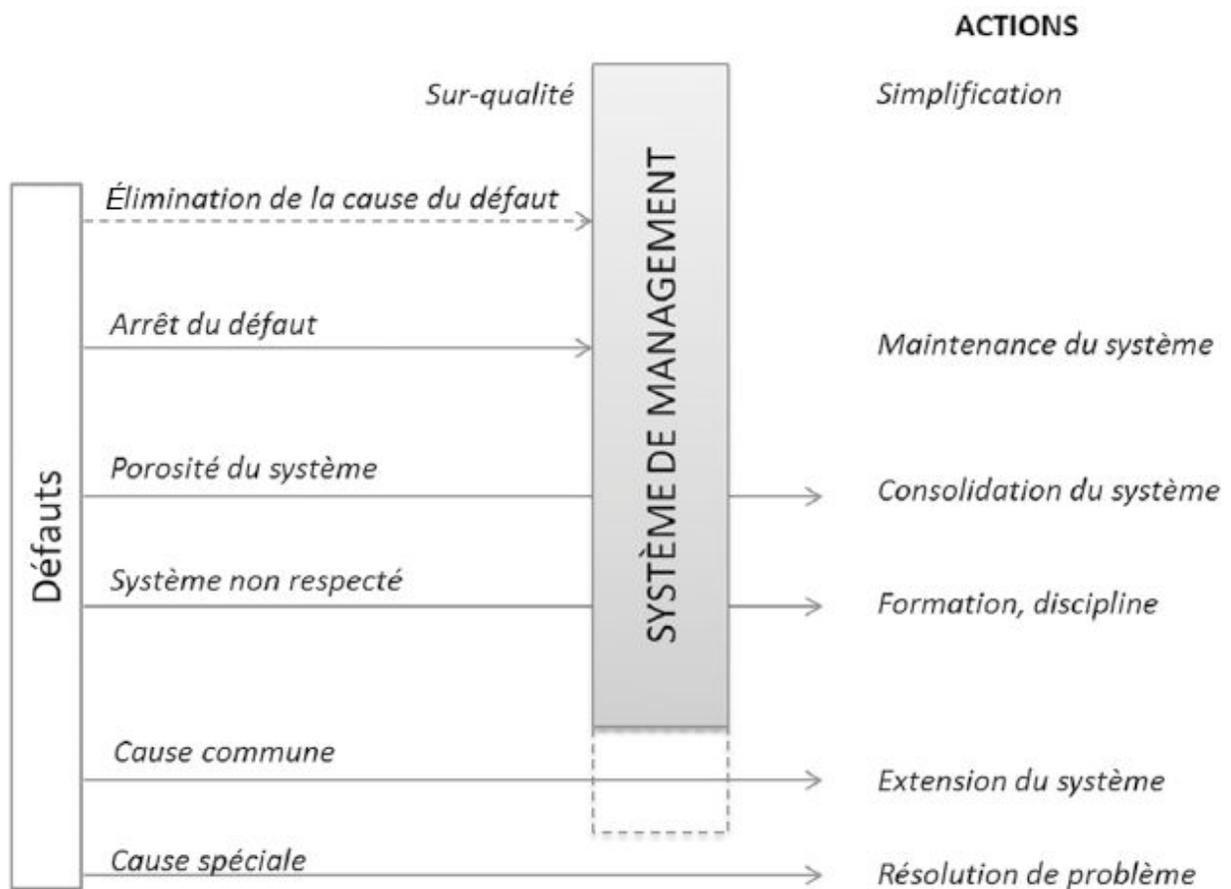
Le management des risques

Dans le cadre de la maîtrise des risques (risques qualité, sécurité, hygiène, sûreté, environnement...), les systèmes peuvent être

comparés à un « mur » dont le rôle est d'empêcher l'apparition de défauts, d'incidents, de non-conformités ou d'éviter que ceux-ci n'atteignent le client interne ou/et le client final.

L'analyse de l'origine des défauts qui ont malgré tout traversé ce mur, permet de déterminer de manière appropriée les actions d'amélioration. L'origine peut être de quatre types différents :

- Système de management non efficace.
- Système de management non respecté.
- Défaut non couvert par le système actuel et provenant d'une cause commune.
- Défaut provenant d'une cause spéciale.



On constate que les solutions diffèrent fortement selon l'origine des problèmes.

La réponse inappropriée face aux véritables causes des défauts est la principale raison de la stagnation de l'efficacité des systèmes.

Enfin, il est utile d'appliquer les principes de la maîtrise opérationnelle, vus au chapitre précédent sur le processus même de management, à savoir :

- La visualisation descriptive des activités de chaque phase du PDCA.
- La caractérisation de chaque activité, en précisant leurs données d'entrée, leurs données de sortie, les responsabilités et les règles de fonctionnement.
- La surveillance du respect des règles du système.
- La nomination d'un pilote du système, non pas responsable des résultats, ce qui est du domaine de la direction, mais garant de son bon fonctionnement.

En conclusion, voici une synthèse des éléments d'organisation dont les entreprises ont besoin pour assurer leur efficacité :

Au niveau d'une unité organisationnelle on trouvera :

- La situation de l'unité au sein de l'organisation générale (cartographie des processus).
- Les missions de l'entité et sa contribution aux objectifs globaux.
- L'organigramme nominatif.
- ...

Au niveau des personnes :

- Les définitions de fonction.
- Les grilles de rôles et responsabilités.
- Les matrices de compétence et de polyvalence.

Au niveau du fonctionnement quotidien :

- Les processus et les activités associées.
- Les règles régissant les interfaces « clients-fournisseurs » internes.

- Les procédures définissant le « qui fait quoi, quand et avec qui » sur chaque processus clef.
- Les standards de travail définissant « le comment et le combien » : modes opératoires, consignes, instructions, sur les opérations à risques.

Au niveau du pilotage opérationnel :

- Les objectifs liés à la finalité de l'entité et les objectifs de contribution à la politique de l'entreprise.
- Les plans d'actions.
- Les tableaux de bord et les indicateurs associés.
- Les instances de revues de performance, d'analyse et de communication.
- Les systèmes de reporting.
- Les méthodes d'amélioration continue.

On distingue habituellement cinq parties prenantes relatives aux entreprises : le client, l'actionnariat, le personnel, les partenaires (dont les fournisseurs) et la société.

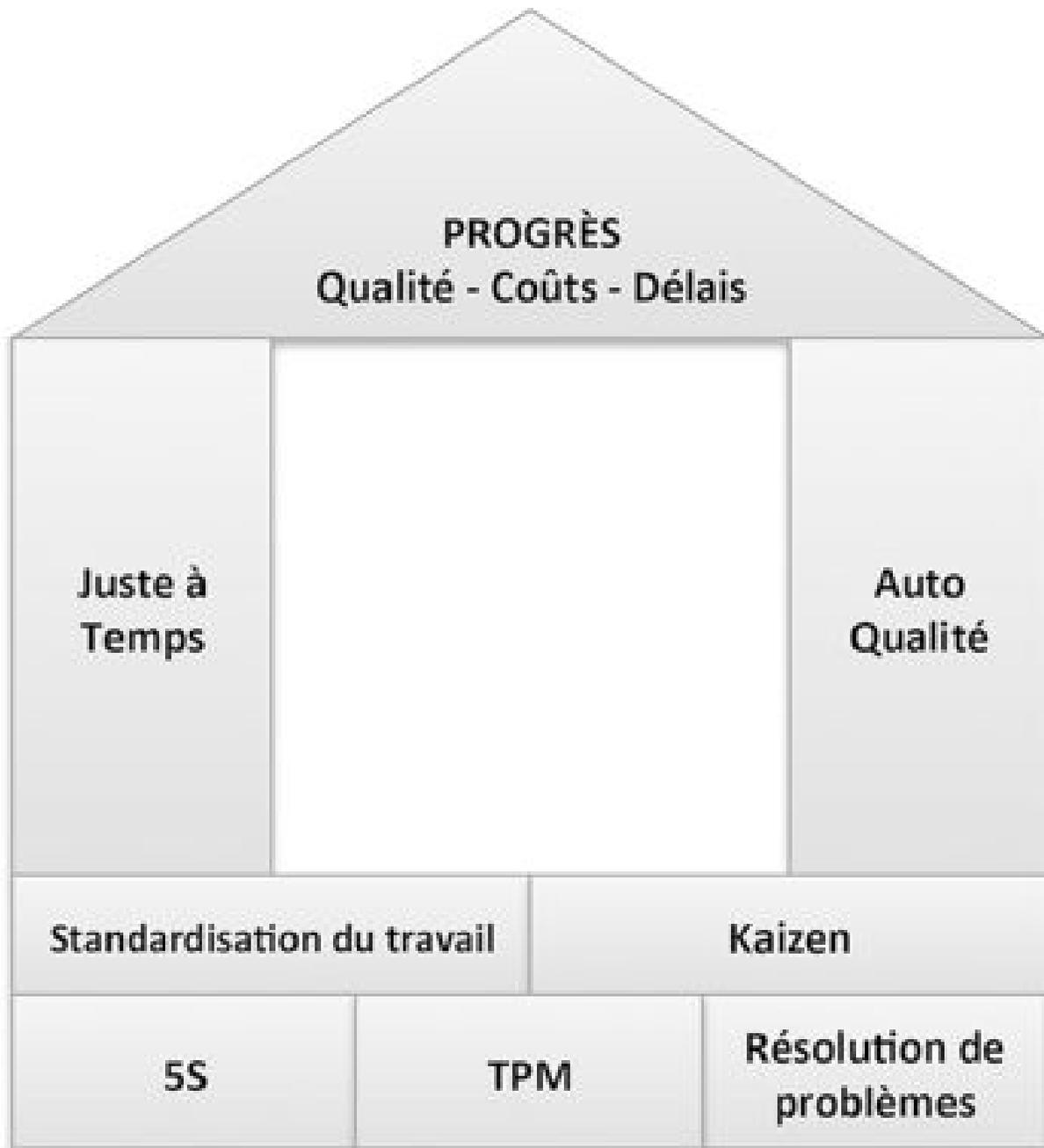
La mission est la finalité ou le projet d'organisation de l'entreprise par rapport à ses clients. La vision (ou destination) de la direction correspond à l'expression de l'image d'un futur à créer : modèle de l'entreprise idéale, objectifs stratégiques à long terme. Les valeurs structurelles de l'organisme représentent l'énergie nécessaire pour réussir la mission quotidienne tout en poursuivant son voyage vers la vision.

Voir « Le tableau de bord prospectif » ou Balanced Scorecard de Norton & Kaplan.

Annexe 10 : La tentation du « Lean »

Comment rentrer dans la « maison du Lean »

Pour mieux comprendre ce système original, pour s'en inspirer comme pour le critiquer, il est nécessaire d'examiner d'un peu plus près ses différents constituants qui ont été intégrés au fur et à mesure de la maturité de l'entreprise. Pour cela, nous suivrons la « maison de la qualité¹⁵³ » :



Ce schéma illustre les principes du TPS et l'ordre dans lequel les différentes briques doivent être montées, des fondations jusqu'au toit, en passant par les deux piliers.

Il existe de nombreux ouvrages qui décrivent en détail les méthodes et des outils du Lean (voir bibliographie). Nous nous contenterons

ici de faire ressortir leurs forces et leur originalité.

Examinons les fondations de la maison à travers les 5S et la TPM. Comme nous le rappelle *Toyota*, par sa belle compréhension du système de management de Deming, aucun bond de performance ne peut se faire sur un système instable. Sans stabilité, aucune amélioration durable n'est possible. La stabilité consiste à s'assurer de la disponibilité constante des 4M : main-d'œuvre, matières, matériel et méthodes.

Les causes d'instabilité sont dues essentiellement au système¹⁵⁴, c'est-à-dire qu'elles proviennent :

- Du management.
- De l'organisation.
- De la définition des produits ou des services.
- Du choix des procédés.
- Des équipements.
- Des moyens attribués.

La face cachée des 5S

Le 5S est une méthode structurée, permettant d'organiser l'environnement de travail et d'impliquer durablement les opérationnels dans l'amélioration de la sécurité, de la qualité et de la productivité¹⁵⁵.

C'est une méthode très pragmatique et facile d'accès, qui produit des résultats visibles en peu de temps, ce qui en fait un des outils les plus attrayants pour les entreprises qui souhaitent s'engager dans la voie de l'amélioration continue.

Pourtant, force est de constater que la majorité de celles qui ont tenté l'expérience, après quelques succès rapides, n'ont pas réussi à maintenir les résultats obtenus et ont même souvent abandonné cette méthode. Combien d'ateliers, de bureaux, de magasins et d'espaces de travail sont-ils toujours autant encombrés et mal

rangés ou mal entretenus malgré le passage des 5S ? La méthode ne serait-elle pas efficace ?

Pour l'avoir appliquée et connu des entreprises qui l'utilisent toujours, on peut affirmer qu'elle fonctionne très bien. La raison du succès ou de l'échec de cette méthode réside, comme toujours dans les approches Lean, sur la manière de l'utiliser.

Toutes les méthodes issues du TPS peuvent être comparées à un iceberg : la partie immergée n'est pas apparente bien qu'elle soit la plus importante. En lançant une démarche 5S, on est tenté de ne viser que les gains apparents suivants :

- L'inutile est débarrassé.

- Les espaces de travail sont propres, en ordre et bien rangés.

La finalité de la méthode n'est pas là. Nous n'avons pas besoin d'une méthode venue du pays du soleil levant pour savoir comment ranger et nettoyer nos lieux de travail. Les objectifs des 5S sont ailleurs, et nous pouvons, grâce à l'expérience en citer quelques-uns sur la base de constats faits par les utilisateurs eux-mêmes :

- Appropriation par le personnel de son espace de travail.

- Sensibilisation à la sécurité et à la qualité.

- Introduction des principes d'efficacité opérationnelle : culture de la mesure sur le terrain, standardisation des pratiques, amélioration continue.

- Développement du principe « révéler pour mieux résoudre ».

- Introduction du management visuel sur le lieu de travail.

- Encouragement de la coopération et du travail collectif.

- Développement de la « discipline librement consentie »...

- Et aussi, amélioration de son espace de travail.

Les 5S ont été développés pour « préparer les esprits » à comprendre et à appliquer les concepts parfois déroutants et perturbants du Lean, qui tranchent souvent avec nos repères et nos pratiques habituelles.

L'amélioration continue est avant tout une expérience qu'il ne faut pas imposer. C'est le constat de l'utilité de nouvelles pratiques qui sert d'introduction et de pérennisation de ces pratiques. Les 5S en sont une excellente illustration. Quoi de plus stimulant que de tenter une nouvelle méthode de travail dont les impacts bénéficient directement à ceux qui l'appliquent ?

Mais lorsque l'on vise la face immergée de cet iceberg, il ne s'agit pas seulement de lancer quelques opérations de tri, de rangement et de nettoyage, car on sait bien que le naturel « revient toujours au galop ». C'est à nouveau ici qu'il faut faire la distinction entre les causes communes et les causes spéciales de la variabilité. Si nos espaces de travail ne sont pas optimisés, ce n'est pas parce que telle ou telle personne préfère travailler dans le bruit, le désordre ou le manque de propreté, c'est parce que le système, c'est-à-dire notre organisation, ne le permet ou ne l'incite pas. Il ne s'agit donc pas d'un problème individuel mais d'un sujet de management.

Ce que nous observons toujours dans les expériences 5S qui ont échoué, c'est que les entreprises se sont arrêtées aux 2 ou 3 premiers « S », alors que le cœur de la démarche se situe aux étapes 4 et 5. C'est l'institutionnalisation des bonnes pratiques de tri, de rangement et d'entretien des postes de travail qui permet de faire durer les acquis en développant une discipline librement consentie. Une fois de plus, le management doit donner l'exemple en soutenant ses équipes et en montrant l'importance que revêt à ses yeux le respect de ces nouvelles règles.

J'ai le souvenir d'avoir participé, il y a plusieurs années, au lancement de cette méthode dans une grosse usine d'un groupe automobile français. La présentation et la mise en valeur des avantages des 5S n'ont pas été faites par le service Méthodes ou par la Qualité, mais par le directeur d'usine lui-même. J'ai aussi en mémoire la mise en œuvre des 5S dans une usine japonaise implantée en France où le premier lieu de travail sur lequel cette méthode fut appliquée a été le bureau du président !

La mine d'or de la TPM

Pour commencer, il est nécessaire de lever une confusion courante sur ce sujet. Lorsqu'on évoque la TPM¹⁵⁶ en entreprise, nous entendons souvent l'expression de « maintenance de premier niveau » : « Nous faisons de la TPM car nous avons mis en œuvre des actions de maintenance de premier niveau. » Cette expression est malheureuse car elle réduit dans les esprits une formidable démarche d'optimisation des ressources de production à une seule action.

La connaissance et la compréhension de cette démarche nous permettent de savoir que pour stabiliser les moyens de production, il est inutile et même contre-productif de lancer des actions de maintenance avant d'avoir éliminé des causes de variabilité issues du système. Les termes de « maintenance » et plus encore de « maintenance de premier niveau » ne sont pas les plus appropriés pour traduire ce que la TPM propose aux entreprises et il conviendrait mieux de parler de maintenabilité autonome du système. La maintenabilité autonome des ressources de production vise au contraire à tout faire pour réduire au mieux les interventions de maintenance des équipements.

Cela dit, la TPM est une véritable mine d'or tant son application est large et efficace. Cette efficacité va bien au-delà des gains naturellement attendus et qui portent sur la disponibilité des équipements de production. Elle vise bien entendu l'amélioration globale des ressources de production, c'est-à-dire des équipements, mais aussi des matières, des ressources humaines et de l'organisation. Le gain le plus satisfaisant que j'ai pu constater en dehors des performances de qualité, de coûts et de délais porte sur le moral des femmes et des hommes qui l'ont pratiqué. J'ai pu m'en rendre compte sur le terrain et aussi lorsqu'un directeur général qui s'était intéressé de près aux résultats obtenus m'a confié : « *Ce qui m'a frappé en dehors de l'amélioration de nos indicateurs, c'est que les personnes de l'atelier ont tous reconnu qu'il était maintenant*

beaucoup plus facile de travailler ! » Ma modeste contribution a rarement reçu une aussi belle reconnaissance...

Là aussi, la partie immergée de l'iceberg regorge d'ingéniosité et de finesse sur la compréhension du travail et de l'homme au travail.

La TPM est une démarche globale d'amélioration des ressources de production qui est apparue au Japon dans les années soixante-dix. Des consultants du *Japan Institute of Plant Maintenance*, qui travaillaient à développer les méthodes de maintenance préventive imaginées aux États-Unis constatèrent qu'elles étaient moins efficaces que ce qu'ils en attendaient. Ils comprirent par la suite, qu'il existe des causes qui influent sur le vieillissement naturel des équipements (les dégradations forcées), et que tant que ces causes n'ont pas été traitées, toute maintenance préventive est inutile. Par la suite, cette démarche s'est intégrée dans la logique du Lean manufacturing (base de la maison de la qualité) autour d'une méthodologie globale qui dépasse complètement, comme je l'ai souligné précédemment, la simple notion de maintenance.

La méthode TPM est structurée en cinq principes qui se traduiront en 8 piliers¹⁵⁷.

1^{er} principe : Atteindre l'efficacité maximale des équipements

Pilier 1 - La chasse aux pertes ou amélioration au cas par cas : *Réduire les pertes par le traitement en profondeur des causes communes afin de retrouver la fiabilité intrinsèque des équipements*

Pilier 2 - La chasse aux anomalies ou gestion autonome des équipements : *Rendre les opérateurs responsables de leurs équipements et les faire contribuer au rendement optimal de ces équipements dans la durée (suppression des causes spéciales).*

Pilier 3 - La maintenance planifiée : *Prévenir les défaillances naturelles basées sur l'estimation de la fiabilité des composants*

Pilier 4 - L'amélioration du savoir-faire et des connaissances : *Développer et pérenniser les piliers précédents par le*

développement des compétences des opérateurs, des techniciens de maintenance et de l'encadrement direct.

2^e principe : Démarrer le plus rapidement possible les nouveaux produits et les nouveaux équipements

Pilier 5 – La maîtrise de la conception : *Concevoir des produits faciles à fabriquer et des équipements faciles à utiliser.*

3^e principe : Stabiliser les 5M à un haut niveau

Pilier 6 – La maîtrise de la qualité : *Maintenir la perfection des équipements, des méthodes, des procédés, des modes opératoires et des savoir-faire pour obtenir du premier coup, la parfaite qualité des caractéristiques critiques du produit fabriqué.*

4^e principe : Obtenir l'efficacité maximale des services fonctionnels

Pilier 7 – L'application de la TPM dans les bureaux : *Améliorer les services techniques et administratifs afin qu'ils fournissent à la production les informations et les supports nécessaires à l'optimisation de sa compétitivité, tout en augmentant leur efficacité interne.*

5^e principe : Maîtriser la sécurité, les conditions de travail et le respect de l'environnement

Pilier 8 – La sécurité, les conditions de travail et l'environnement : *Rendre le travail moins pénible, moins salissant et moins dangereux.*

La pertinence de la démarche TPM repose avant tout sur la manière dont sont ordonnés les différents piliers.

Le premier pilier sert à révéler et à traiter les principales causes communes de variabilité, celles qui sont issues du système et sur lesquelles, le personnel ne peut rien faire. Le fait d'entraîner le

management à résoudre des problèmes qui nuisent au bon fonctionnement du terrain va non seulement stabiliser fortement l'organisation en éliminant des freins et des dysfonctionnements récurrents, mais aussi positionner ce management en exemplarité. Il sera d'autant plus facile par la suite de demander au personnel de s'impliquer dans les étapes suivantes de la démarche dans la mesure où les managers se sont occupés de résoudre leurs problèmes quotidiens¹⁵⁸.

Le deuxième pilier va ensuite pouvoir se concentrer sur l'élimination des causes spéciales. Cette chasse aux anomalies nous rappelle que : « *Tant qu'il existe des causes de dégradations forcées et que les points faibles des équipements n'ont pas été supprimés, la maintenance préventive est peu efficace et onéreuse*¹⁵⁹. »

En s'appuyant toujours sur les principes de Deming, on dira que la maintenance préventive est utile si des prévisions (d'usure des équipements) sont possibles, c'est-à-dire lorsque les causes spéciales ont été éliminées. Effectivement, tant que des causes spéciales existent, les équipements peuvent tomber en panne à n'importe quel moment¹⁶⁰. C'est seulement lorsqu'on a éliminé les causes de « dégradations forcées », c'est-à-dire, lorsque l'on a retrouvé la fiabilité intrinsèque des équipements que l'on peut alors aborder le troisième pilier de la maintenance planifiée.

Les cinq facteurs de la dégradation forcée qu'il faut traiter sont les suivants :

1

. Dépassement des caractéristiques nominales : charge, vitesse, milieu, conditions.

2

. Non-respect des conditions d'utilisation : nettoyage, lubrification, resserrages, réglages, absence de standards.

3

. Détériorations négligées : détériorations non détectées, remise dans l'état initial non réalisé, préventif inadapté.

4

. Manque de connaissances en production ou en maintenance : erreurs en fabrication, erreurs en réparation, analyse incomplète des causes, absence de standards.

5

. Points faibles de conception : défauts de jeunesse, erreurs de plan, de choix de matériaux, d'usinage, de montage, sous-évaluation des contraintes.

Le pilier 4 qui concerne l'amélioration du savoir-faire et des connaissances du personnel est une bonne occasion de revisiter et d'améliorer les pratiques d'accueil et de formation aux postes par le tutorat.

À ce stade d'avancement, le pilier 5 offre la possibilité d'aller plus loin en interrogeant les processus de conception des produits et des équipements et des installations. Le développement des connaissances et des compétences du personnel de production et de maintenance peut être utilisé pour aider à définir l'expression des besoins des nouveaux produits/process et des nouveaux équipements et à résoudre les problèmes liés à l'industrialisation des innovations par l'amélioration continue.

Ensuite, le passage au 6^e pilier, baptisé « maintenance de la qualité » vise à fiabiliser la conformité des produits par la maîtrise des paramètres des processus. Pour ma part, c'est ici que je m'appuie sur la méthodologie six sigma ou Lean six sigma qui s'acquière par les célèbres formations de *green belt* et de *black belt*. Les principes et les méthodes de la maîtrise statistique des procédés et la structuration six sigma en DMAIC sont très utiles pour percer les mystères de la variabilité et persévérer jusqu'à la découverte et la suppression des causes profondes. Le « bon du premier coup » ne pourra s'obtenir que par l'élimination des causes racines de la variabilité, la standardisation du travail et la mise sous contrôle des paramètres influents de la production.

Quant au pilier 7, il consiste à appliquer les mêmes principes que ceux utilisés dans les premiers piliers et de les appliquer aux

services fonctionnels de l'entreprise, en général les services périphériques à la production ou à la fabrication, comme la planification, les approvisionnements, la R & D, le service maintenance lui-même, mais aussi les méthodes, la qualité, la comptabilité ou le service RH...

On retrouve ce pilier sous le nom de démarche « Lean office ». Pendant longtemps, le travail « de bureau » a été considéré comme lié à la compétence du personnel, notamment celle d'organiser son propre travail et à l'univers dans lequel il se réalise traditionnellement, considéré comme un lieu quasi privatif.

Aujourd'hui, les activités de support ou de gestion sont soumises au même titre que les activités industrielles ou commerciales, aux exigences de la qualité de service rendu (attente des autres services) et à des objectifs de productivité (exemple : risques de délocalisation depuis l'essor des nouvelles technologies de l'information). Ainsi, la démarche de « Lean office » a été développée sur la base du Lean manufacturing pour aider les activités tertiaires à améliorer l'efficacité des organisations.

À partir de la liste des 7 types de gaspillage établie par *Toyota*, il a été défini une liste parallèle pour les activités administratives qui vont servir d'autant de point de départ pour une analyse de Lean office :

- Production excessive (tâches non nécessaires ou non prioritaires).
- Attente (informations, visa, décisions).
- Transport et flux inutiles (flux d'information complexe).
- Opérations inutiles (surcontrôle, saisie en double).
- Stocks (données non traitées ou documents en attente).
- Mouvements et déplacements inutiles (organisation spatiale).
- Production défectueuse (bons du 1^{er} coup).

Les principes d'action de ce pilier sont les suivants :

1

- . Définir la valeur à générer du point de vue du client (interne ou externe).

2

. Révéler les résultats quotidiens et les anomalies pour améliorer la prise de conscience et motiver la résolution de problèmes.

3

. Analyser de manière participative, les flux de création de valeur (processus administratifs) pour identifier : - Les problèmes à résoudre. - Les tâches à faible valeur ajoutée à éliminer. - Les bonnes pratiques à faire partager et à pérenniser.

4

. Définir des solutions en appliquant les méthodes et les outils du Lean tout en optimisant le lieu de travail (rangement, ergonomie, efficacité collective).

5

. Standardiser les solutions pour pérenniser les améliorations.

Le dernier pilier de la TPM recherche l'amélioration de la sécurité et des conditions de travail. La méthodologie est quasiment la même que celle du deuxième pilier que j'aime à appeler « chasse aux anomalies ». Effectivement, on sait qu'un accident correspond à la combinaison d'une situation à risque et d'un comportement à risque. Une situation ou un comportement à risque seul, ne suffit pas à l'engendrer. Ainsi, en considérant l'un et l'autre comme une anomalie, c'est-à-dire une situation anormale, et en traquant ces anomalies, on peut réduire d'une manière considérable les risques d'accidents du travail¹⁶¹.

Les étapes de travail suivantes montrent comment y arriver grâce à « la chasse aux anomalies » par le personnel (traque des situations à risque) et comment elle agit en même temps et progressivement sur notre comportement dans un esprit de discipline librement consenti :

Premier objectif : Réduire l'état d'insécurité

Étape 0 : préparation

Situation : initiale.

Disposition : personne non concernée, qui considère que la sécurité est le problème des autres.

Compétences : néant.

Étape 1 : détection des anomalies

Situation : révélée.

Disposition : personne sensibilisée, qui considère toute anomalie comme un risque potentiel.

Compétences : elle sait découvrir une anomalie.

Étape 2 : suppression des anomalies

Situation : remise en conformité.

Disposition : personne concernée, qui connaît la marche à suivre en cas d'anomalie constatée.

Compétences : elle sait alerter en cas d'anomalie.

Second objectif : Réduire les comportements à risque

Étape 3 : standardisation

Situation : standardisée.

Disposition : personne responsabilisée, qui comprend le rapport entre les standards de travail et la maîtrise des risques sécurité.

Compétences : elle connaît les points clefs de sécurité et la raison des points clefs.

Étape 4 : maintenabilité autonome

Situation : auto-entretenu.

Disposition : personne impliquée, qui intervient elle-même en cas d'anomalie.

Compétences : elle sait « entretenir » son espace de travail.

Étape 5 : gestion autonome

Situation : en amélioration permanente.

Disposition : personne autonome, elle se sent responsable de sa sécurité et de celle des autres.

Compétences : elle sait proposer des améliorations de la sécurité.

Amélioration continue, résolution de problèmes et standardisation du travail

Peu d'entreprises appliquent véritablement l'amélioration continue. Il est évident que toutes cherchent naturellement et continuellement à s'améliorer, mais s'agit-il d'amélioration continue au sens du Lean management, le kaizen ?

Pour entrer dans l'univers de l'amélioration continue, il faut comprendre les liens étroits qui unissent le kaizen avec la standardisation du travail et les méthodes de résolution de problèmes. En l'absence d'une réalité opérationnelle de ces trois éléments et de leur corrélation, je pense qu'on ne peut pas parler d'amélioration continue au sens « Lean » du terme.

De quoi s'agit-il ? Kaizen signifie identifier et visualiser nos problèmes et les résoudre un par un par petits pas en testant rigoureusement nos hypothèses de causes et de solutions. Kaizen, signifie mot à mot, changement « kai » et bon « zen », ce que nous traduisons par « amélioration continue ». C'est donc une approche progressive et douce de l'amélioration¹⁶² qui s'oppose au concept plus occidental de rupture, de réforme brutale où l'on remplace le passé par du nouveau, par du changement radical, ce changement que nous avons tant de mal à accepter, ce changement qui nous fait souvent résister. Au contraire, le kaizen incite chaque personne à réfléchir sur son lieu de travail, à son propre travail et à proposer des améliorations. Par cela, et contrairement à la rupture ou à l'innovation, brusque et coûteuse, le kaizen ne nécessite que peu d'investissements financiers.

Pour réussir, le kaizen doit commencer par les « standards de travail ».

La standardisation du travail est un sujet majeur qu'il est nécessaire de clarifier. Standardiser ne veut pas dire figer définitivement la manière de travailler, ni imposer une manière de faire définie par un spécialiste loin du terrain. C'est pourtant cette façon de faire qui a été longtemps appliquée dans le modèle tayloriste où les documents décrivant le travail d'un poste sont rédigés par des personnes qui ignorent ce travail. Il faut espérer qu'il existe de moins en moins de responsables pour croire en son efficacité.

Dans l'esprit du Lean, le standard de travail est avant tout un moyen de stabilité et d'amélioration continue¹⁶³. Standardiser consiste à rechercher et à définir précisément la meilleure façon de réaliser une tâche pour respecter les exigences de qualité, de productivité, de sécurité et de délai. C'est un accord avec les opérationnels sur la « meilleure manière » connue à ce jour, de réaliser une activité maîtrisée¹⁶⁴.

C'est à ce titre un véritable outil d'apprentissage : comme le choix du standard est fait au niveau opérationnel en fonction de critères relatifs à la sécurité, à la qualité et à l'efficacité au poste de travail¹⁶⁵, sa justification¹⁶⁶ accompagne le support afin qu'il puisse être compris au moment où il est lu ou enseigné. Nous savons que les personnes respectent mieux les règles de travail si elles comprennent l'intérêt de les suivre et si elles participent à leur définition. Un standard de travail est donc le fruit d'un travail collectif et comprend obligatoirement des points clefs qualité, sécurité ou efficacité et la raison explicite de ces points clefs.

Nous verrons à ce sujet dans le chapitre suivant que le travail standardisé découle directement du TWI¹⁶⁷, programme de formation américain que le Japon a adopté dans les années d'après-guerre.

Enfin, il faut rappeler qu'il existe un moteur indispensable à l'amélioration continue : la résolution de problèmes.

L'intégration de la culture du progrès continu nous apprend à savoir « accueillir » un problème. Après le temps de l'émotion suscitée par

l'évènement problématique, il est possible de considérer ce problème comme une opportunité :

- Pour éliminer (enfin) la cause profonde d'un problème récurrent.
- Pour regagner et renforcer la confiance du client par la manière de résoudre définitivement son problème.
- Pour apprendre ensemble à résoudre le problème.

Il n'est pas de meilleure méthode de développement des compétences et de renforcement de la confiance par l'exercice de la coopération que la résolution de problèmes. Mais pour cela, une formation et un entraînement s'imposent. Les méthodes de résolution s'apprennent et l'état d'esprit de l'amélioration continue s'acquiert par la pratique¹⁶⁸. J'ai toujours été admiratif dans mon passé professionnel, des équipes formées et rodées à la résolution de problèmes, de leur rigueur d'analyse, de leur capacité à aller au fond des choses, de leur persévérance devant la difficulté et leur possibilité d'entraide et de coopération. Je ne l'ai que très rarement rencontré par la suite.

Le TWI et le développement du personnel

Pendant la deuxième guerre mondiale, l'organisation Training Within Industry de la *War Manpower Commission* du gouvernement des États-Unis a développé des programmes pour aider l'industrie à faire face au grand nombre de nouveaux travailleurs non qualifiés, de retour de guerre. Soutenue par des personnes des ressources humaines et des sociologues universitaires, l'organisation a développé des nouvelles méthodes de formation industrielle qui ont été à l'origine à la fois de la gestion scientifique du travail et des nouveaux rapports humains développés par les expériences de Hawthorne. Après la Seconde Guerre mondiale, le TWI a été exporté à travers le monde pour aider les pays à reconstruire leur industrie. Elle a été particulièrement bien reçue au Japon où elle est devenue un programme national sous le ministère de la main-d'œuvre et a été poursuivie jusqu'à aujourd'hui.

Quelques dizaines d'années plus tard, alors que le programme TWI avait été oublié aux USA, lorsque dans l'usine de *Toyota Nummi* aux États-Unis (joint-venture entre *General Motors* et *Toyota*), il a fallu concevoir les premières formations pour les ouvriers américains. Les responsables ont eu la grande surprise de voir leurs collègues japonais leur montrer comme exemple de supports à concevoir de vieilles copies des manuels de TWI dont ils se servaient comme modèle pour les formations.

On découvrait ainsi que *Toyota* avait depuis longtemps adopté la méthode TWI et qu'elle était devenue au cours des années, le fondement du travail standardisé, de l'amélioration continue et de la participation des employés. Nous savons aujourd'hui que le cœur de l'approche humaine du TPS repose sur le développement de « superviseurs » dans un rôle de *coaching* pour entraîner l'amélioration continue venant des opérateurs¹⁶⁹. Dans ce cadre, la supervision devient le rôle principal à assurer pour que la production s'écoule régulièrement, que la qualité des produits soit réalisée, que les coûts soient sous contrôle et que le personnel travaille sans risque.

Ces superviseurs ont cinq besoins :

- Connaissance du travail : l'information qui distingue une entreprise d'une autre.
- Connaissance des responsabilités : la situation de l'entreprise concernant : politiques, conventions, réglementations, règles de sécurité et relations interservices.
- Compétence en formation (l'art d'instruire) : pédagogie pour transmettre les connaissances et savoir-faire.
- Compétence d'amélioration des méthodes de travail (l'art d'améliorer) : aptitude à étudier chaque opération afin d'éliminer, combiner, réarranger et simplifier les détails du travail afin d'utiliser le meilleur de la main-d'œuvre et des moyens.
- Compétence de leader (l'art de commander) : capacité à faire travailler les opérateurs et les faire coopérer.

Pour cela, ils doivent acquérir les trois qualifications de formation, d'amélioration des méthodes et de meneur¹⁷⁰.

Le juste-à-temps

Le « juste-à-temps » (JAT), c'est la production, la livraison ou la prestation de ce qui est seulement demandé par le client, au moment où il le souhaite et dans les quantités attendues. Ce système a été développé à partir des années cinquante chez *Toyota* par Taiichi Ohno et Shigeo Shingo.

Le « juste-à-temps » vise à éliminer les activités de toutes sortes ne créant pas de valeur ajoutée (temps y compris), afin d'aboutir à un système de production « au plus juste », suffisamment flexible pour s'adapter aux fluctuations des commandes des clients. Il s'appuie sur les notions de temps de cycle, de flux continu, de *takt time*, de kanban, de lissage de la production et de flux tiré.

Dans la mesure du possible, les flux de production ne doivent pas être poussés par le marché, mais tirés par les besoins. Les flux tirés reposent donc sur les principes de déclenchement de la fabrication et des approvisionnements par les produits vendus ou consommés et à fabriquer à la vitesse de consommation du client. Plus vite nous créons des stocks, moins vite nous engendrons des ruptures. De cette manière, on réduit les temps morts, les mouvements inutiles et les stocks dormants. Ses avantages sont, la réduction ou suppression de la gestion centralisée, la responsabilisation des acteurs du processus, la réduction des délais de livraison, une meilleure réactivité aux aléas des commandes et des stocks faibles.

Il existe trois approches respectueuses du concept de « juste-à-temps » :

- La réduction des temps de cycles : le temps de cycle de l'entreprise représente l'intervalle de temps entre la demande client et la livraison du produit au client. Étant la seule source de revenu de l'entreprise, son insatisfaction peut, à terme, la mettre en

difficulté financière, voire remettre en cause son existence. On identifie deux grands types de cycles dans le but de les réduire :

1

. Les cycles de production, qui correspondent au temps compris entre la sortie de la matière première en magasin jusqu'à l'expédition des produits finis. Ces cycles sont générateurs d'immobilisation et d'encours.

2

. Les cycles de gestion ou la valeur ajoutée sont moins visibles. Ils sont générateurs de coûts indirects ou futurs et comportent des tâches de conception, d'industrialisation, d'achat et de lancement des produits.

-La réduction des gaspillages : le gaspillage peut être défini comme « toute opération sans valeur ajoutée pour le produit ». La valeur ajoutée correspond à « l'accroissement réel d'utilité, du point de vue du client, dans la transformation d'un produit, de l'état de matière à l'état de produit fini¹⁷¹ ».

-L'élimination des causes de rupture de flux : cette approche consiste à repérer toutes les ruptures de flux et à en rechercher les causes pour les éliminer. Il faut donc voir la production en termes de flux et non pas en termes d'activité humaine ou de machines¹⁷².

Si les principes du « juste-à-temps » semblent assez évidents, sa mise en œuvre est difficile car elle nécessite d'avoir déjà gravi les marches du TPS (stabilité, TPM, kaizen), de réussir à adapter son organisation et de faire évoluer les comportements¹⁷³.

L'autoqualité

L'autoqualité est le second pilier du TPS que l'on peut résumer comme « l'art de bien faire du premier coup ». L'autoqualité ou *jidoka* en japonais, correspond à un système de détection des non-conformités qui permet d'arrêter la production, soit manuellement soit automatiquement pour ne pas produire des pièces

mauvaises¹⁷⁴. Il permet aussi de concentrer immédiatement les efforts sur les points à problèmes et de régler les problèmes au fil de l'eau, tout en responsabilisant les opérateurs et leur encadrement.

Il s'agit d'une représentation symbolique en forme de maison ou de temple, construite à partir des démarches et des méthodes préconisées par le TPS, imaginée par Fujio Cho en 1973, qui fut président de Toyota de 1999 à 2005.

Rappelons que selon Deming : « Aucun défaut propre au système ne peut être compensé par un plus grand effort des ouvriers, même s'ils font preuve d'une habileté exceptionnelle. » Pour stabiliser l'organisation, il faut donc commencer par traiter les causes de variabilité dues au système.

Les « S » correspondent à cinq termes japonais commençant par un S, décrivant des pratiques ordonnées à suivre pour atteindre l'objectif cité ci-dessus :

Seiri : supprimer tout ce qui est superflu dans son environnement de travail.

Seiton : situer les objets en fonction de leur utilisation.

Seiso : maintenir une propreté irréprochable du poste de travail.

Seiketsu : formaliser de manière visuelle les résultats acquis pour les faire durer.

Shitsuke : faire respecter les états de référence et les faire progresser.

Total Productive Maintenance.

Pour connaître la logique et la méthodologie de chaque pilier, je vous recommande la lecture du livre Le guide de la TPM, de Jean Bufferne, publié aux Éditions d'organisation.

On reproduit ici le célèbre effet Hawthorne.

Cf. livre Jean Bufferne.

Il serait fort intéressant d'appliquer cette approche aux outils informatiques.

La loi d'Heinrich qui stipule qu'il se produit un accident grave pour 300 anomalies, montre qu'il est nécessaire d'éliminer toutes les anomalies pour maîtriser tous les risques, ce qui paraît insurmontable.

Ces améliorations mettent l'accent sur les efforts, le moral, la communication, la formation, le travail d'équipe, l'engagement et la discipline librement consentie. Ce processus s'appuie sur l'intelligence, le savoir-faire et la créativité des équipes. La première forme de respect que propose le modèle « Lean » est de considérer que les femmes et les hommes de l'entreprise aiment le progrès, qu'ils aiment à y participer et qu'ils sont intelligents.

Paradoxalement, le but du travail standardisé est d'apprendre à changer.

Dans cet esprit, on peut considérer tout dysfonctionnement comme un écart par rapport à un standard et en déduire qu'il n'existe pas d'amélioration continue en l'absence de définition des standards. On rappellera aussi qu'en l'absence d'amélioration, les standards de travail se détériorent. Le manager utilise donc le standard dans le but d'améliorer et non de contrôler, car tout écart par rapport aux standards est une opportunité d'améliorer, soit la formation, soit le standard lui-même.

Ce que l'on nomme les points clefs.

La raison des points clefs.

Training Within Industry.

Rappelons que les clefs de la résolution de problèmes se trouvent dans les « trois réels » :

Le lieu réel : aller sur le terrain où les problèmes apparaissent.

Constater de ses propres yeux le produit réel : comparer les situations ou les produits bons (standards) et les mauvais.

Les données réelles : parler des faits avec des chiffres pour prouver vos hypothèses.

Ce système se base sur trois principes :

1 - Les superviseurs ont le rôle principal pour réaliser et préserver la base de stabilité des unités de production.

2 - Il revient à chacun d'améliorer son travail en permanence.

3 - Le personnel et leurs aptitudes intellectuelles sont un avantage concurrentiel.

Dans sa forme pédagogique, le programme TWI a été largement bâti sur l'expérience et les idées de Charles Allen, spécialiste de la formation au début du XX^e siècle. Celui-ci avait défini une approche de la formation en quatre étapes :

Préparation : préparer les esprits à absorber une idée nouvelle, en la rapprochant de ce qu'ils savent déjà.

Présentation : introduire l'idée nouvelle dans l'esprit de l'apprenti.

Application : former l'apprenti à réaliser cette idée en pratique. Tant que la personne ne sait pas mettre en pratique ce qu'elle a appris, la formation reste vaine.

Tester : laisser la personne faire sans aide et s'assurer qu'elle réussit dans son utilisation de ce qu'elle a appris.

C'est sur cette forme pédagogique en quatre phases que trois cours ont été développés pour former les superviseurs :

- Formation au travail : 1 - Préparer le travailleur. 2 - Présenter les opérations. 3 - Tester la performance. 4 - Suivi.

- Méthode de travail : 1 - Décomposer le travail. 2 - Remettre en cause chaque détail. 3 - Développer la nouvelle méthode. 4 - Appliquer la nouvelle méthode.

- Relations de travail : 1 - Obtenir les faits. 2 - Peser et décider. 3 - Mettre en œuvre. 4 - Vérifier les résultats. Le but du programme est de transformer le rôle de superviseur, le faisant passer de celui de chef à celui de coach. Par coaching, le programme TWI implique une séquence codifiée de même type :

Expliciter les raisons des demandes et les avantages qu'elles entraîneront. Expliquer les principes qui déterminent l'action. Savoir choisir un problème spécifique et le résoudre avec l'opérateur. Lui demander de résoudre un problème similaire seul. Reconnaître les résultats et l'effort.

Shigeo Shingo, recense sept formes de gaspillage : La surproduction - Les attentes - Les transports et manutention inutiles - Les traitements inutiles - Les stocks - Les mouvements - Les corrections.

On identifie généralement deux causes de rupture de flux :

- Les causes aléatoires : les files d'attente au poste, les pièces manquantes, les pannes machines, les informations insuffisantes, l'absentéisme, les rebuts, les retouches, les attentes de décision, le changement de programme de fabrication.

- Les causes liées aux activités : les contrôles, les procédures de suivi de fabrication, les entrées/sorties du magasin de stockage, les transports et manutentions, l'indisponibilité des outillages.

Au niveau commercial, meilleure connaissance des clients, meilleure anticipation des évolutions, participation à la réduction de la variabilité.

Au niveau de ses fournisseurs, démarche d'assurance qualité produit obligatoire, réduction du nombre de sous-traitants, livraison directe.

Au niveau de la distribution, augmentation des fréquences de livraison afin de favoriser l'écoulement des flux et de réduire les stocks, diminution ou suppression du nombre d'entrepôts intermédiaires pour se rapprocher au plus près de l'utilisateur.

Au niveau des produits, réduction de la diversité, fiabilité de l'industrialisation.

Et des moyens de production, implantations fonctionnelles et fiabilité : contrairement à l'organisation taylorienne, la saturation des moyens n'est plus un objectif, puisque la production réalisée découle du besoin, certaines machines doivent être à l'arrêt. La politique d'investissement est également modifiée, l'achat de petites machines spécialisées, peu coûteuses et utilisables dans les lignes de produit est préféré à l'achat de grosses machines polyvalentes dont l'amortissement nécessite un taux d'utilisation important.

Au niveau humain, car le « juste-à-temps » représente un changement radical de repère qu'il convient d'accompagner auprès du terrain.

Il repose sur l'arrêt automatique des machines dès l'apparition d'un défaut, l'alerte des anomalies par les opérateurs, la séparation Homme/Machine, la standardisation, et bien entendu, l'amélioration continue.

Bibliographie

Alter N., *Donner et prendre, la coopération en entreprise*, La découverte, 2010.

Amadot G., Fustier P., *Faire équipe*, *Nouvelle revue de psychosociologie*, Erés, 2012.

Balle M., Beauvallet G., *Le management LEAN*, Pearson, 2013.

Barrand J., *Le manager Agile*, Dunod, 2012.

Blanchet A., Trogon A., *La psychologie des groupes*, Armand Colin, 2014.

Bouche G., Charpentier P., Lallemand Ch., Martin C., Tonneau D., *Réussir une organisation en juste à temps*, Enact, 1991.

Boyer L., Equilbey N., *Organisation - Théories, Applications*, Organisation, 2003.

Brumel V., *Les managers de l'âme*, La découverte, 2004.

Chabot P., *Global Burn-out*, PUF, 2013.

Charette L., *Pour des équipes responsables*, PUL, 2013.

Clot Y., *La fonction psychologique du travail*, PUF, 2011.

Couchaere M.J., *Favoriser le travail en équipe par la coopération*, ESF, 2011.

Crozier M., Friedberg E., *L'acteur et le système*, Points, 1997.

Dejours C., *Conjurer la violence - travail, violence et santé*, Payot, 2011.

Dejours C., *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel*, INRA, 2003.

Dejours C., *Le facteur humain*, PUF, 1995.

Dejoux C., *Du manager agile au leader designer*, Dunod, 2017.

Del Rey À., *La tyrannie de l'évaluation*, La découverte, 2013.

Deming W.E., *Hors de la crise*, Economica, 2002.

Durkeim. E., *De la division du travail social*, PUF, 2013.

Imai M., *Gemba Kaizen*, JVDS, 1997.

Leplat J., *L'analyse psychologique de l'activité en ergonomie*, Octarès, 2000.

Likey J., *Le modèle Toyota*, Pearson, 2009.

Linhart D., *Pourquoi travaillons-nous ?*, Erès, 2010.

Linhart D., *Travailler sans les autres ?*, Seuil, 2009.

Marmion J.F., *Histoire de la psychologie*, Sciences humaines, 2012.

Molinier P., *Les enjeux psychiques du travail*, Payot, 2008.

Molinier P., *L'énigme de la femme active*, Payot, 2006.

Peze M., *Travailler à armes égales*, Pearson, 2010.

Prades P., *De la sainteté à la santé*, BDL, 2014.

Roche C., *Petit guide LEAN à l'usage des managers*, L'Harmattan, 2013.

Rouzaud P., *Salariés, Le LEAN tisse sa toile et vous entoure...*, L'Harmattan, 2011.

Stroobants M., *Sociologie du travail*, Nathan, 2004.

Suzaki K., *Réinventer l'unité de travail*, Dunod, 1993.

Thevenet M., *Le plaisir de travailler*, Eyrolles, 2004.

Vidallet B., *Évaluez-moi ! : les ressorts d'une fascination*, Seuil, 2013.

Womack J. P., Jones D. T., Roos D., *Le système qui va changer le monde*, Dunod, 1992.

Womack J. P., Jones D. T., *Système LEAN*, Village mondial, 2005.



Olivier DELORME a une formation scientifique et 18 ans d'expérience en industrie automobile, qui l'ont naturellement mené dans le monde du conseil pour partager son expertise et mettre les méthodes de management de la performance au service des organismes privés ou publics.

Passionné par les relations humaines, ses compétences se sont enrichies grâce aux apports de la psychosociologie et aux études sur l'origine du plaisir et de la souffrance au travail.

Motivé depuis longtemps par la question de l'amélioration des organisations, son parcours lui a permis d'approfondir successivement les notions de qualité, de maîtrise, d'excellence, d'amélioration continue et de management, avec au cœur de ses recherches, le travail humain.

Ses approches du conseil sont ainsi basées sur des solutions qui allient performance des organisations et bien-être au travail.

Contact et site Internet : odelorme07.wixsite.com/leanea-consulting