

# Introduction

Au XXI<sup>e</sup> 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 efficience 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<sup>re</sup> 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 système*<sup>1</sup>. » 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 théorie*<sup>2</sup>. »

Les questions suivantes se posent alors :

- Vers quels modèles peut-on se tourner pour aborder l'organisation efficace du travail ?

1. *Deming W.E.*, Hors de la crise.

2. *Idem.*

- 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 EFQM<sup>3</sup> 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, collectives, 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.

3. Européen Foundation of Quality Management.



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 MIT<sup>4</sup>. 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*

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

*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.