

CHANGEMENT

● Notes de lecture

Traité de la Qualité Totale

Wladimir IAZYKOFF.

Tant que les sciences sociales seront extérieures ou exclues des procédures de mises en œuvre de la qualité totale, les démarches d'introduction du changement relèveront plus du discours que de la réalité. La connaissance des situations et du vécu du travail restera ou bien intuitive ou bien technocratique, et dans les deux cas éloignée des préoccupations et des enjeux des salariés.

La résurgence du thème de la culture dans la littérature et la pratique managériales souligne opportunément qu'aucune technique, aucune procédure n'existe indépendamment des gens censés s'en servir, et qu'aucun outil de gestion ne vaut en dehors du contexte humain, c'est à dire culturel, dans lequel il est amené à se développer.

En ce sens, la conception d'une qualité totale est peut-être bien l'occasion de déplacer la problématique du changement en orientant la réflexion sur le rôle pédagogique de l'entreprise et ses effets sur les individus.

Il n'existe pas, en effet, d'organisation idéale ni fixée une fois pour toutes, il n'existe que des compromis sans cesse réajustés, d'où l'importance aujourd'hui plus que jamais d'apprendre au plus grand nombre à devenir acteurs et de contribuer à l'élaboration des règles qui vont régir leurs activités et leurs comportements.

Comme telle, la Qualité Totale, si elle est une valeur reposant sur un ensemble de pratiques encore à inventer, est aussi porteuse, en dernier ressort, d'un nouveau système d'organisation, car elle met en cause les fondements traditionnels du travail en organisation et incite fortement à réfléchir à de nouvelles formes d'autorité, d'évaluation des individus et de reconnaissance des mérites.

Dunod, page 97.

Le Reengineering

Michael Hammer, James Champy

Le changement devient incessant.

Le changement : les clients et la concurrence ont changé, on le sait déjà, mais ainsi en va-t-il également de la nature du changement lui-même.

D'abord, le changement est devenu constant et omniprésent. Il est la normalité. Il n'y a pas si longtemps, par exemple, les compagnies d'assurance-vie ne proposaient que deux produits : le contrat permanent et le contrat temporaire.

Aujourd'hui, elles offrent tout un assortiment de produits en perpétuelle évolution et subissent une pression concurrentielle toujours plus forte qui les oblige à créer de nouveaux produits. De plus, le rythme du changement s'est accéléré.

Avec la mondialisation de l'économie, les entreprises affrontent un nombre plus grand de concurrents, tous susceptibles d'innover en lançant des produits ou services nouveaux. La rapidité du changement technologique joue aussi en faveur de l'innovation. Ford a produit le Modèle T pour toute une génération d'hommes. Le cycle de vie d'un produit informatique lancé aujourd'hui sera probablement inférieur à deux ans.

Une société du secteur de l'assurance retraite a récemment créé un service visant à exploiter les anomalies de la loi fiscale et des taux d'intérêt. Sa durée de vie prévue était de trois mois exactement. Arriver sur ce marché avec ne serait-ce que trente jours de retard aurait diminué d'un tiers la durée de vie de ce service.

Ce n'est pas seulement le cycle de vie des produits et services qui a diminué mais aussi le délai disponible pour en développer et en lancer de nouveaux. Aujourd'hui, les entreprises doivent bouger vite, ou bien elles ne bougeront plus du tout.

Il leur faut en outre exercer une surveillance tous azimuts.

Les dirigeants pensent que leur entreprise est équipée de radars capables de détecter efficacement le changement, mais tel est rarement le cas. Le plus souvent, elle ne détecte que le changement auquel elle s'attend.

Nous connaissons un fabricant de biens de grande consommation dont les chefs de marque surveillaient assidûment les attitudes des consommateurs pour détecter les inflexions susceptibles d'affecter leurs produits. Malgré des sondages toujours favorables, la part de marché chuta soudain. On fit de nouveaux sondages. Les clients adoraient les produits, mais la part de marché continuait à décliner.

On finit par s'apercevoir que le problème tenait aux négligences observées dans l'expédition des commandes ; elles exaspéraient les détaillants, qui réagissaient en réduisant la place du produit sur leurs linéaires, mais ni les chefs de marque ni personne d'autre dans la société n'avait assez de recul pour détecter et résoudre ce problème.

Les changements susceptibles de tuer une entreprise sont ceux auxquels elle ne s'attend pas ; or c'est le cas de la plupart des changements dans l'environnement économique actuel.

Dunod, pages 30/ 31.

Les dirigeants évoluent d'arbitres en leaders

L'un des changements, et non des moindres, entraîné par un Reengineering est qu'il rend possible et nécessaire une évolution du rôle des cadres dirigeants de l'entreprise. Une organisation plus plate rapproche les dirigeants des clients et des personnes qui créent la valeur ajoutée de la société.

Dans un environnement reconfiguré la bonne exécution du travail dépend bien plus des attitudes et des efforts d'employés

responsables que des actes de managers fonctionnels voués à des tâches particulières. Les dirigeants doivent donc agir en leaders, orientant et renforçant par leurs paroles et par leurs actes les valeurs et les convictions des salariés.

Les cadres dirigeants sont globalement responsables de la performance des processus reconfigurés, mais ils n'exercent pas de contrôle direct sur ceux qui en ont la charge. Ces derniers travaillent de façon plus ou moins autonome grâce à l'aide de leurs animateurs. Les dirigeants font face à leurs responsabilités en s'assurant que les processus sont conçus de telle sorte que les travailleurs puissent faire le travail nécessaire et soient motivés par les systèmes de management de l'entreprise -les systèmes de mesure des performances et de rémunération.

Dans les entreprises traditionnelles, les dirigeants sont coupés de l'activité courante. Leur vision de la société qu'ils dirigent est surtout financière : a-t-elle atteint ses objectifs ce trimestre ? En tant que leaders d'une entreprise reconfigurée, ils se rapprochent du travail réel.

En donnant forme aux processus et en motivant les travailleurs, ils touchent de très près à la façon dont le travail est fait. Jamais un entraîneur de football ne dira à son équipe : "je veux que vous gagniez par cinq à zéro".

Allez-y, battez-vous et revenez me dire à la fin de la partie comment ça s'est passé. Même s'il ne joue pas, l'entraîneur s'implique activement dans le choix d'une stratégie et dans le jeu des footballeurs. Ainsi en va-t-il des cadres dirigeants des sociétés reconfigurés. Ils sont bien plus que des arbitres.

Dunod, page 92.

Exploitation du potentiel **des nouvelles technologies.**

Les sociétés qui ont rencontré le plus grand succès dans ma mise en œuvre des technologies - American Express par exemple, dont le système de traitement d'image lui permet d'envoyer une copie numérisée de ses factures à la fois aux entreprises clientes et à ses

services comptables, ou encore Chrysler avec son système de communication par satellite qui assiste ses concessionnaires dans la gestion de leur stock de pièces détachées - se sont renseignées sur la technologie dont elles avaient besoin bien avant qu'elle n'apparaisse sur le marché. Année après année, Chrysler lançait des appels d'offres expliquant ce qu'elle désirait ; le jour où un fournisseur finissait par lui proposer les moyens désirés, elle était prête à s'en servir.

Ses dirigeants savaient quelles règles ils voulaient briser à l'aide d'une technologie avant même que cette dernière ne soit accessible.

Une entreprise ne peut utiliser demain la technologie dont elle entend parler aujourd'hui. Il lui faut du temps pour l'étudier, pour comprendre ses implications, pour imaginer ce qu'on peut en faire, pour vendre ces utilisations à ses propres collaborateurs et pour préparer leur mise en œuvre.

Toute organisation capable d'accomplir ces préliminaires avant que la technologie ne soit réellement disponible prendra inévitablement une avance significative sur ses concurrents - souvent trois ans ou davantage.

Car, en matière de technologie, il est parfaitement possible d'avoir trois ans d'avance sur le marché. Il faut du temps pour passer du laboratoire au marché; il n'existe pas de technologie destinée à jouer un rôle important en 1995 qui ne soit accessible dès aujourd'hui. Les sociétés intelligentes peuvent se demander comment elles utiliseront une technologie alors même que les chercheurs en sont encore à peaufiner leurs prototypes.

Dunod, page 115.

Les paradoxes de la Qualité

Isabelle Orgogozo, éditions du Seuil.

"Dans un stage de formation on voit d'autres gens, on parle des choses autrement. Ensuite, on revient dans son atelier, son bureau

ou son service. Mais les collègues n'ont pas suivi le stage, le facteur extérieur n'a pas joué pour eux.

Alors ils continuent sur leur lancée et opposent l'inertie à l'enthousiasme de celui qui revient du stage ; et peu à peu ce dernier revient dans le rang parce qu'il n'a pas le pouvoir de modifier à lui tout seul le système dans lequel il est revenu.

La psychanalyse nous a appris, en effet, que ce qui ne peut pas se dire avec des mots se dit sous forme de symptômes. C'est aussi vrai dans l'entreprise.

Dans un tel contexte, décider de former le personnel à la communication s'avère d'une incroyable naïveté. Car l'ordre de tout le système des communications internes de l'entreprise reste, lui, inchangé".

Le social et les paradoxes du Chaos

G. Pessis-Pasternak.
Entretien avec Michel Crozier.

Si la Révolution managériale post-industrielle requiert l'émergence d'une "nouvelle logique", qui la forgera puisque nous sommes encore prisonniers de l'ancienne ?

Je crois qu'il faut bien voir l'ampleur du changement : il s'agit vraiment d'une mutation, d'une rupture, plus rapide que celle qui a eu lieu lorsqu'on est passé de la société rurale artisanale des petites entreprises du dix-huitième siècle à la société industrielle.

La logique ancienne fondée sur le couple production de masse/ consommation de masse, cède le pas à une logique fondée sur le couple hautes technologies/services. La logique du développement des "Trente glorieuses" était fondée sur la rationalisation ; on ne peut plus gagner de la même façon aujourd'hui.

Cela ne veut pas dire qu'il ne faut plus être rationnel, bien gérer et même compter ses sous. Mais l'actuel changement, qui est le moteur de l'économie, de la société, c'est l'innovation conceptuelle et rela-

tionnelle : être capable de penser et réaliser autrement les activités humaines.

L'innovation n'est pas une découverte ponctuelle mais un processus qui va constamment se développer à partir de concepts fondamentaux qu'on va éventuellement corriger, mais qui présupposent une rupture.

Or, cette capacité de rupture et de développement, qui devient la logique même de notre temps, ne peut être forgée d'avance car c'est sur le terrain qu'elle se crée. Dans la société en train d'émerger, l'expérience maîtrisée est donc beaucoup plus importante que la planification, ou l'application de modèles venus du haut.

La "rationalité" a priori n'est absolument plus le bon moyen pour changer la réalité, celle-ci ne se modifie qu'à travers l'innovation élaborée le plus près possible du terrain.

Desclée de Brouwer, page 139.