

LES 4 TEMPS DU MANAGEMENT

Des concepts, des outils et des méthodes que les managers peuvent mettre en action

Lettre 14: masochisme managérial



Sommaire

Editorial : sortir du masochisme managérial.....	2
1.14 Libérez votre créativité avec les techniques heuristiques.....	3
2.14 Souffrance au travail et névrose d'organisation (étude de cas)	5
2.14B Solution du cas : découvrez la puissance de l'approche systémique	9
3.14 Approche systémique de la qualité service aux clients (étude de cas)	12
3.14.B La qualité de service aux clients est le résultat d'un système.....	15
4.14 Subjectivité des salariés, masochisme managérial et stratégie d'entreprise.....	18



Editorial : sortir du masochisme managérial

L'actualité nous confirme que nous sommes à la fin d'un modèle économique que nous nous sommes obstinés à cultiver. Il aura fallu la crise financière de ces dernières semaines et bientôt la récession économique qui s'annonce, pour commencer à envisager d'en sortir. Les pays d'Europe du Nord nous montrent l'exemple :

- ils créent plus de richesse par habitant ;
- ils paient mieux leurs salariés : 48307 Euros au Danemark contre 35416 Euros en France ;
- leur taux de chômage est plus faible : 2,9% de la population active aux Pays Bas contre 7,8 et bientôt plus de 8% en France ;
- le taux d'emploi des travailleurs âgés (55 ans - 64 ans) est plus élevé : 69.6 % en Suède contre 38,1% en France ;
- le pourcentage de la population active ayant participé à une action de formation dans l'année est plus élevé : 29,2% au Danemark contre 7,5% en France ;
- leur balance commerciale est largement excédentaire malgré le prix élevé de l'Euro.

Pourtant, globalement, le coût du travail est sensiblement le même ou même plus élevé : 46,4% en Suède contre 42,1% en France. Et ils s'en sortent ? Mais comment font-ils ? Ce qui est certain, c'est qu'ils ne travaillent pas plus ! La productivité horaire des salariés français est une des plus élevée du monde.

Leur stratégie de développement repose visiblement sur d'autres bases :

- ils créent plus de valeur ajoutée en développant des stratégies " hors prix " axées sur la " valeur client " (ex : Porsche " Nos actionnaires vont pleurer de joie... ") ;
- leur balance commerciale est excédentaire, grâce à une exportation sélective reposant sur les mêmes principes qu'évoqués plus haut ;
- ils font preuve d'une plus grande efficacité collective en investissant sur l'intelligence de

l'organisation du travail.

Dans ce numéro, quelques pistes pratiques pour évoluer dans cette direction :

1. En privilégiant certaines conceptions stratégiques et organisationnelles, nous avons hypertrophié certaines fonctions cognitives au détriment d'autres dont nous aurions vraiment besoin aujourd'hui. Si nous acceptons ce constat, il est possible de réveiller de nouvelles ressources avec les techniques "heuristiques". Il suffit de les appliquer au quotidien.

2. Une organisation " névrotique " crée de la souffrance chez les salariés. On peut s'appuyer sur la démarche systémique pour la comprendre et la résoudre.

3. La qualité de service aux clients ne dépend pas seulement des incantations des marketeurs. Elle relève d'une approche managériale spécifique, qui passe aussi, par une conception systémique.

4. La subjectivité des acteurs a été pendant longtemps jugée comme sans intérêt. Nous vous proposons, au contraire, de la considérer comme une des meilleures sources d'informations sur votre entreprise, loin devant les tableaux de bords comptables dont dispose l'entreprise. Le ressenti des acteurs est un véritable baromètre de la pertinence des décisions stratégiques. Si les salariés souffrent, c'est que nous nous trompons tout simplement de direction.

Les articles 2.14 et 3.14 ont été traités sous la forme de 2 études de cas bien réels. Les solutions et les concepts théoriques qui ont été mis en œuvre sont réservés à nos abonnés payants que nous remercions vivement pour leur soutien.

Auteur : J.C Casalegno

1.14 Libérez votre créativité avec les techniques heuristiques

1. Distorsions cognitives et nouvelles formes de compétitivité

Le monde a changé mais nos esprits y sont-ils préparés ? Ce n'est pas si sûr ! Chacun a appris à privilégier l'ordre alors que nous devons chaque jour affronter le désordre. Nous avons été dressés à respecter les règles alors que l'innovation passe par la capacité des acteurs à sortir du cadre. Or Norbert Alter nous rappelle que l'innovation ressemble étrangement à une forme de transgression. Tout le monde s'accorde à reconnaître qu'il existe aujourd'hui une certaine distorsion entre notre structure cognitive et les caractéristiques de l'univers que nous sommes en train de traverser.

Les qualités cognitives qui sont aujourd'hui nécessaires reposent, selon Edgar Morin, sur notre capacité à évoluer dans la complexité, à supporter l'incertitude. On peut même se demander si ces contradictions ne sont pas à l'origine de l'accroissement significatif de la consommation d'anti-anxiolytique et d'antidépresseurs, sans parler de drogues plus dures : Modiodal, Caféine HD, voire cocaïne. Cette anxiété s'explique peut-être par le fait que nous devons innover en faisant appel à des fonctions cognitives qui ne sont pas adaptées. Watzlawick parlerait à ce sujet de "double bind". Comment, en effet, être créatifs, agiles et souples quand toute notre éducation, nos formations et notre culture ont récompensé les qualités inverses ? Cette fascination pour l'ordre est encore bien ancrée quand on voit la glorification que nous faisons des procédures " qualité " les plus extrêmes (ex : Six Sigma).

Nous sommes en plein paradoxe et les résultats que nous cherchons à développer ne sont pas au rendez-vous de nos efforts. En témoignent les pôles de compétitivité qui sont

pour un certain nombre d'entre eux peu satisfaisants et qui globalement tardent à produire les innovations dont nous avons tant besoin pour nous différencier et rentrer dans la salvatrice " compétitivité hors prix ", qu'on peut considérer comme une des issues possibles à ce qu'il faut bien appeler une crise gravissime. C. Blanc dans son rapport sur "l'écosystème de la croissance" nous rappelait à ce propos qu'il était urgent d'agir. Nous le rejoignons quand nous constatons que la croissance en 2009 se situera à 1% et qu'environ 17,86% de personnes se trouveront ou privés d'emplois ou en situation de précarité professionnelle.

2. Auto-diagnostic de vos préférences cognitives

Connaître comment fonctionne son propre système cognitif peut constituer un exercice salutaire pour optimiser certaines potentialités. Dans les tests que nous vous proposons gratuitement et qui proviennent de notre nouvelle centrale de tests, vous pourrez vous-même diagnostiquer vos propres préférences cérébrales et celles de vos collaborateurs. Ce qui compte ce n'est pas de détenir soi-même la totalité des fonctions mais que votre équipe, votre entreprise fonctionne, en effet, comme un cerveau collectif.

La typologie développée par le docteur Hermann est très opérante. Les préférences de chacun sont aisément repérables à travers ses comportements " cognitifs ". Il suffit d'observer comment on raisonne soi-même ou comment raisonnent ses collaborateurs. Des tests fiables peuvent confirmer l'analyse comportementale.

Ned Hermann distingue 4 grandes types d'orientation cognitive qu'il sera ensuite

possible de croiser. Comme toute typologie, elle a ses limites. Elle ne prétend pas définir la totalité du fonctionnement d'un individu, mais elle permet de mettre en évidence des points clés :

- Le comportement dit cerveau gauche.
- Le comportement dit cerveau droit.
- Le comportement " cortical ".
- Le comportement " limbique ".

Les deux premières catégories renvoient à un découpage vertical droite/gauche du cerveau, tandis que les deux suivantes sont liées à un découpage horizontal du cerveau.

Les chercheurs attribuent au cerveau gauche la capacité d'analyse fine de la réalité. On utilise souvent l'image de microscope pour définir cette capacité. Grâce à cet instrument, il est possible d'analyser la matière dans le détail en séparant les uns des autres. Si on prend l'exemple de la cellule, celle-ci est découpée en de nombreux éléments ayant chacun leurs caractéristiques propres. Le cerveau gauche serait la fonction cérébrale soutenant la rationalité. Une personne dite " cerveau gauche " est capable d'aller très loin dans l'analyse des détails. C'est une fonction très utile pour analyser des chiffres, corriger des fautes d'orthographe, remplir des procédures. Elle permet de maîtriser le réel. Cependant avec un microscope, on risque de perdre de vue l'ensemble et de s'enfermer dans le symptôme immédiat. C'est le reproche que certains font d'ailleurs à la médecine " allopathique " qui développe un raisonnement reposant sur une logique d'exclusion.

Le cerveau droit serait selon ces chercheurs dédié à la pensée créative ; Celle-ci ne repose pas sur une logique séquentielle des informations qui sont traitées les unes après les autres mais sur une démarche dite associative. Celle-ci consiste à laisser venir les idées, les images, les émotions qui surgissent autour d'un thème de réflexion. Cette forme de pensée privilégie l'intuition et surtout la représentation. Par association se construit

peu à peu une vision, une " gestalt " qui donne naissance à une forme. Elle ne s'appuie pas sur le raisonnement logique mais analogique. On peut la comprendre en étudiant en particulier le fonctionnement onirique. Les rêves procèdent par métaphore, métonymie, déplacement, etc. Le cerveau droit gère l'activité de l'imagination. Il ne se concentre pas sur les détails mais sur l'ensemble. On retiendra l'image du microscope proposée par Joël de Rosnay dans son livre " Le microscope ". Au lieu de se concentrer sur les détails, on cherche à cultiver une vision panoramique et à faire des synthèses. Ce mode de fonctionnement est particulièrement utile dans les activités de créativité. De façon générale, c'est une activité cognitive qui a été particulièrement censurée. C'est pourtant d'elle, dont nous avons besoin aujourd'hui pour innover. On l'a met en œuvre notamment quand nous faisons parfois des gribouillis, lorsque nous réfléchissons sur une idée qui n'est pas encore clarifiée.

La partie supérieure du cerveau est appelée la partie corticale. On lui attribue les capacités de conception abstraite tandis que la partie inférieure appelée " limbique " renvoie à l'aspect pragmatique concret. Le cerveau limbique met en œuvre ce que le cerveau cortical conçoit ou imagine.

En croisant les 4 variables on a ainsi 4 types de préférences cérébrales privilégiées :

Le cortical gauche qui analyse de façon abstraite un problème. C'est probablement celui qu'on privilégie dans l'analyse des chiffres. C'est le cerveau de l'ingénieur du bureau des méthodes, du mathématicien ou du comptable qui manipule des données quantitatives abstraites.

Le cortical droit qui combine des informations entre elles parfois d'origine très diverses et qui peut donner naissance à des innovations.

Le limbique gauche organise les informations et peut fabriquer les procédures qui permettent l'action ordonnée.

Le limbique droit va donner du lien social et passer par une communication affective ; cette fonction favorisant les échanges et la relation.

Pour caricaturer et simplifier, Hermann nous propose 4 types de fonctionnement cognitifs :
L'analyste (Cortical gauche).
Le créatif inventeur (Cortical droit).
L'organisateur (Limbique gauche).
Le communicateur (Limbique droit).

3. Comment développer les fonctions de créativité au quotidien

Nous avons besoin de développer notre créativité. Nous ne pensons pas que cela puisse se faire par simple incantation ou par le biais de " prêts à penser " méthodologiques. C'est par un entraînement quotidien et coutumier qu'il est possible de développer cette fonction.

Tony Busan s'est efforcé dans " Dessine-moi l'intelligence " de faire connaître cette manière de raisonner qu'il a appelé " la pensée heuristique ". Les " académiciens " détenteurs de l'ordre de la connaissance ont tendance à sourire devant ces travaux et à les considérer comme des recettes simplistes. Selon Norbert Alter, lorsqu'une idée commence à faire sourire, c'est qu'elle sort des conventions : c'est le début de l'innovation. En réalité, il faut reconnaître à

Tony Buzan le mérite d'avoir vulgarisé une conception de la pensée qui existe depuis la nuit des temps : la pensée intuitive. Il a le mérite d'avoir ouvert la voie sur une démarche beaucoup plus développée dans les pays d'Europe du Nord (comme en Finlande), puisqu'elle est enseignée dès les écoles maternelles.

4. Quelques outils innovants pour développer sa créativité au quotidien

Pour mettre en pratique la démarche heuristique, il existe plusieurs outils simples :
- Le Mindmapping qui consiste à utiliser une feuille A4 en position horizontale. On met une bulle au centre de la feuille qui caractérise le sujet qu'on étudie, puis on fait émerger les idées clés en les inscrivant chacune dans une bulle autour de la bulle centrale, avant de développer les associations d'idées en dessinant des arborescences avec un mot clé par fil.

- Le logiciel Mindmanager reprend les techniques heuristiques et s'avère aussi puissant que simple d'utilisation (disponible dans notre boutique).

- Le papetier Oxford est en train de sortir un cahier qui permet de mettre en forme les idées des collaborateurs lors de réunions créatives : le PaperShow (disponible dans notre boutique).

Auteur : J.C Casalegno

2.14 Souffrance au travail et névrose d'organisation (étude de cas)

1. Le cas des parapluies de Cabourg

Nous vous proposons de commencer par l'analyse d'un cas auquel nous avons été confrontés et qui met en évidence l'impact de l'organisation sur le comportement des

acteurs.

Cela fait plus d'un siècle que l'entreprise " Les parapluies de Cabourg " fabrique des parapluies. Elle a connu une progression permanente jusqu'en 2002 où, avec ses 3, 353

millions d'Euros, elle dégagait un résultat net de 150 000 Euros.

Mais depuis cette période, elle perd chaque année environs 10% de son chiffre d'affaire et elle a vu en 2003 ce dernier tomber à 2,2 Millions d'Euros. Il faut dire que l'entreprise semble un peu souffrir de son histoire. Elle est essentiellement positionnée sur le segment des magasins de maroquinerie qui sont eux aussi en voie de diminution importante. Ces magasins sont gérés généralement par une population de dirigeants vieillissants et sont de plus en plus concurrencés par les grandes surfaces.

Cependant malgré ses pertes de CA, l'entreprise conserve un résultat net légèrement bénéficiaire et accroît paradoxalement ses parts de marché sur ses concurrents, qui ne sont pas mieux lotis qu'elle. Elle doit cette situation à une très bonne gestion comptable de son capital et à la compétence indiscutable de son personnel.

La moyenne d'âge étant élevée, le dirigeant de l'entreprise utilise la mesure des préretraites pour alléger sa masse salariale au fur et à mesure des pertes, mais cette solution aura cette limite en 2005 puisque les entreprises ne pourront plus utiliser cette mesure.

En réalité, la baisse est liée à une baisse générale du marché du parapluie français qui régresse (plus en valeur qu'en volume) inexorablement depuis 1995 de 30% au profit des parapluies d'importation chinois, de moindre qualité mais fabriqués à des prix 20 fois moins élevés que les parapluies français plus haut de gamme, qui eux sont de bien meilleure tenue en finition design et qualité des tissus. On a là l'exemple presque caricatural d'une entreprise de fabrication française confrontée aux ravages de la mondialisation non régulée. Cette situation est évidemment source d'angoisse pour l'ensemble du personnel.

Le parapluie n'est plus un objet de prestige

social comme c'était le cas dans le passé. Il est devenu un simple objet utile, jetable. On distingue deux types de clients : les personnes de plus de 60 ans pour qui le parapluie a également une fonction de représentation sociale, et les jeunes qui préfèrent les "K-way" ou les parapluies jetables. Il est clair que le parapluie haut de gamme ira en diminution dans les années à venir et peut-être dans les générations à venir.

L'entreprise a encore à ce jour 22 salariés en ETP : 17 salariés dédiés à la production, 1 chef d'atelier, 2 commerciaux dont un vient d'être nouvellement embauché, 1 au secrétariat administratif et 1 assistante commerciale. La moyenne d'âge du personnel est élevée (47 ans) et l'ancienneté forte (25 ans de moyenne). Le dirigeant, en plus de ses fonctions de gestion, participe à l'animation de la force de vente qui comprend également deux agents commerciaux non salariés qui ne font donc pas partie de l'effectif de l'entreprise. En dehors du sud-ouest dont s'occupe le dirigeant, les zones commerciales sont mal définies. Les commerciaux organisent leurs tournées au coup par coup selon l'inspiration du moment.

De façon générale, l'organisation du travail est restée très traditionnelle comme si le fils n'osait rien changer à ce qu'avait fait le père. Il faut dire en effet que le dirigeant actuel représente la 3^e génération de dirigeant de cette entreprise, fondée en 1880 par le grand père. Des habitudes très fortes se sont inscrites dans la culture d'entreprise encore très marquée par les 30 glorieuses. On retrouve cette dimension dans l'organisation de la chaîne de production qui est restée la même depuis longtemps. L'entreprise ressemble plus à un "jardin potager" qu'à un jardin à la française.

Sur les 17 ouvrières de production, 5 sont payées au SMIC (à cette période le taux horaire est de 7,50 Euros de l'heure) car elles sont là depuis moins de 5 ans et les 12 autres gagnent environs 5% de plus auxquels s'ajoutent selon les cas des primes

d'ancienneté et quelques primes données " à la tête du client " pour reprendre l'expression de certaines.

Sur les 12 ouvrières, 5 sont postées à des points clés de la chaîne de production. Elles ont des primes payées au rendement. Il y a un système de points lié à la quantité de produits fabriqués. De façon générale, le système de rémunération est illisible et génère de nombreuses différences entre les salariés, ce qui ne favorise pas la cohésion. Cette formule semble être le vestige de l'ancienne direction qui était convaincue que pour bien diriger, il fallait diviser.

La demande des clients a cependant évolué : les clients demandent de plus en plus de variété. Certains commandent 3 parapluies rouges, d'autres 4 parapluies verts, certains avec une anse en métal d'autres en bois.

Cette nouvelle demande de plus en plus diversifiée génère un accroissement très important des références et complique la gestion des stocks souvent en pénurie ou en surstock. Par ailleurs à chaque commande spécifique, il faut au niveau de la production arrêter les machines, changer le fil de couture, ce qui interrompt d'autant le flux de fabrication et perturbe le rendement des ouvrières.

Cette inadéquation entre le système d'organisation du travail, le système de rémunération et la demande des clients génère une certaine souffrance et beaucoup de tensions pour le personnel. Les conflits sont fréquents entre les 5 ouvrières payées au rendement. L'ambiance de travail est devenue détestable.

Par ailleurs, le chef d'atelier a fait plusieurs suggestions au dirigeant en termes de changements qui n'ont jamais été suivies d'effet, ce qui n'arrange pas leurs relations. Les conflits entre eux sont fréquents ; le dirigeant a même initié une démarche de licenciement pour faute professionnelle, mais elle s'est arrêtée juste à temps car les motifs

étaient peu solides.

Les ouvrières sont centrées davantage sur la quantité que sur la qualité. Aussi les problèmes qualité sont-ils nombreux :

- 10 % sont liés à la finition des coutures ;
- 40% aux rivets ;
- 10 % aux montures qui coïncent ;
- 10 % à l'inadéquation des couleurs entre les fourreaux et les parapluies eux mêmes ;
- 30 % aux délais de production qui sont rarement respectés.

L'entreprise est également confrontée à un facteur de saisonnalité. Durant les périodes d'Octobre, Novembre, Décembre, Janvier, Février, Mars, Avril, l'entreprise paye des heures supplémentaires. Chaque année, en effet, l'entreprise mobilise sur 10 semaines consécutives ses salariés en leur demandant de faire 3 h de plus, (ce qui représente un total de 510 heures) et les 18 autres semaines, elle demande de faire 2 heures de plus (soit au total 612 h). Les salariés ne refusent pas ce travail supplémentaire car cela leur permet d'améliorer sensiblement leur rémunération. Par contre en période creuse, Juin, Juillet et Août, l'entreprise fait appel au chômage partiel car il y a une baisse d'activité (pour 40% du temps de travail).

L'entreprise fabrique chaque année 110 000 parapluies et en importe 100 000. Les marges sont multipliées par trois sur la première catégorie mais le marché est en régression. Pour chaque parapluie vendu 15 Euros, la marge brute est de 8 Euros. Les parapluies d'importation sont vendus 7 Euros avec une marge de 4 euros.

Des concurrents se sont diversifiés sur le parapluie d'importation, mais après une période de croissance, ils ont vu leurs marges laminées car certaines grandes surfaces sont tentées de les court-circuiter pour acheter directement aux fabricants chinois.

La sortie de secours n'est pas facile à trouver: d'un côté des distributeurs " maroquiniers " vieillissants et en perte de vitesse, d'un autre la grande distribution qui cherche à acheter en direct auprès des fabricants grossistes français pour éviter un intermédiaire.

Après une période de découragement, le dirigeant arrive à la conclusion que " les carottes ne sont pas cuites " et que sa survie passe par une stratégie d'innovation.

Il a des idées : par exemple, développer une activité de parapluies publicitaires. Dans cette perspective, il a pris des contacts avec des constructeurs automobiles qui pourraient intégrer un parapluie par voiture vendue. Cela ouvrirait évidemment des perspectives considérables en termes de CA mais pour sauver les marges, il faudrait délocaliser une partie de cette production en Chine et garder la production de parapluies haut de gamme en France.

Avec plus de 120 ans de savoir-faire " consacré à faire du beau ", il devrait bien avec l'aide de ses collaborateurs parvenir à fabriquer des parapluies de luxe en fabriquant de façon semi-industrielle, en laissant une place au savoir faire et à la " la main humaine qui fera la différence ".

Il envisage aussi de créer un nouveau type de parapluie avec un design innovant. Il est conscient qu'il faut " innover ou disparaître ". Mais il lui faut régler le problème du climat dans l'atelier : les disputes sont trop fréquentes et il serait impossible de faire des séances de créativité avec des relations aussi tendues entre les gens.

Il cherche par ailleurs d'autres activités de diversification tournant autour du savoir coudre. Passionné de montgolfières, il pense que la fabrication de ce type de toiles pourrait convenir au savoir faire de son personnel. Bref, très créatif, il ne manque pas de projets.

Un conflit particulièrement violent a récemment eu lieu dans l'atelier. Les deux meilleures ouvrières de production, qui sont placées au centre de la chaîne de production et qui sont payées au rendement, se sont disputées très violemment. Elles en sont presque venues aux mains en se reprochant mutuellement de ne pas faire les quotas. D'autres ouvrières ont pris partie pour l'une ou l'autre des protagonistes. Ce qui fait qu'il y a maintenant deux clans dans l'atelier, où l'atmosphère est irrespirable. La déléguée du personnel a sommé le dirigeant de se pencher sur la question sous peine de déclencher une grève illimitée.

Devant la gravité de la situation et sur les conseils d'un de ses amis, le dirigeant fait venir un consultant, reconnu pour ses compétences en psychologie, pour tenter d'apaiser les esprits, surtout entre ces deux ouvrières car la tension est à son comble. Certaines ouvrières sont tellement agacées par cette situation que malgré leur attachement à l'entreprise elles commencent à faire de l'absentéisme.

Si le dirigeant veut tenter de sauver son entreprise en développant cette stratégie d'innovation, il faut que les acteurs puissent retrouver une bonne coopération comme c'était le cas dans les années précédentes.

Questions à traiter

1. Pourriez- vous faire l'organigramme de la société tel que vous le percevez aujourd'hui ?
2. Comment expliquez- vous la détérioration des relations entre les deux ouvrières ? Quelles sont à votre avis les causes du problème?
3. Quelles solutions préconiserez-vous concrètement pour rétablir une certaine harmonie sociale dans cette entreprise ?

Auteur : J.C Casalegno

2.14B Solution du cas : découvrez la puissance de l'approche systémique

1. La tentation psychologisante

La plupart du temps, la première réaction qui vient à l'esprit à propos du cas est de faire intervenir un psychologue du travail pour mener des entretiens entre les deux ouvrières concernées. Cette approche relève d'une vision simpliste du problème.

Dans ce scénario, il s'agit d'écouter séparément les protagonistes puis de les inviter à un entretien de conciliation, en commençant par mettre en évidence les points positifs qui ont structuré leur relation jusqu'à présent avant d'essayer de trouver des points d'accords. Cette approche ne devrait pas donner des résultats satisfaisants sur la durée. Elle risque de relever d'une sorte de moralisation de type " aimez-vous les uns les autres ".

L'approche systémique, développée en particulier par l'Ecole de Palo Alto (Watzlawick), considère que les acteurs en souffrance sont les " patients désignés " par le système. Si une intervention à leur niveau est nécessaire, elle ne sera pas suffisante. Tout au plus constituerait elle un changement de niveau 1 ; c'est-à-dire une sorte de réaménagement ponctuel de leur relation sans changer le cadre de référence.

Or selon l'approche systémique, c'est précisément le système qui est en question dans les symptômes " joués " par les acteurs. A leur insu, les acteurs ne parlent pas seulement d'eux mêmes mais du déséquilibre du système.

Selon Watzlawick, le changement de niveau 1 consiste à aménager l'existant sans vraiment remettre en cause le cadre de référence.

C'est parfois suffisant mais dans ce cas, le problème est trop profond et le conflit entre les 2 protagonistes trop aigu.

2. S'appuyer sur la pensée systémique

Parmi les nombreux auteurs qui ont contribué à la conception de l'approche systémique, on peut citer Joël de Rosnay et Edgar Morin.

Joël de Rosnay nous propose de ne pas en rester à l'approche analytique qui sépare les éléments les uns des autres comme le fait la pensée analytique classique, qu'il représente par un microscope. Il nous invite à situer les éléments étudiés dans un ensemble panoramique et à adopter " un macroscopie ". Plutôt que de regarder le problème, il est selon lui plus judicieux de voir l'environnement du problème. Appliqué à la thérapie systémique familiale, on estimera aussi important d'explorer les compétences organisationnelles de la famille que la problématique du sujet porteur du symptôme, qui parle au nom du groupe.

Edgar Morin, autant philosophe que sociologue, confirme cette hypothèse en affirmant " que l'intelligibilité du système doit être trouvée non seulement dans le système lui-même mais dans sa relation avec l'environnement ". (Morin, 2005 : 31). Pour lui un système ne peut être compris qu'en le situant dans un environnement.

Dans les deux volumes de " La méthode ", il définit assez clairement le système de représentations que nous avons jusqu'à présent privilégié : il s'agit du paradigme analytique qui repose sur au moins 3 principes:

- la disjonction (séparer les éléments entre eux et les séparer de l'ensemble qui les

contient) ;

- la réduction en cherchant à simplifier ;
- l'unidimensionnalité.

Ce paradigme est à l'évidence inadapté pour comprendre la complexité du monde et les incertitudes liées à l'imprévisibilité des événements. Au lieu d'un paradigme qui disjoint et réduit, il faut au contraire s'appuyer sur un paradigme qui permet de "distinguer sans disjointre, d'associer sans identifier ou réduire" (Morin, 2005:23).

Edgar Morin nous donne une définition éclairante de la notion de paradigme. " Un paradigme est un type de relation logique (inclusion, conjonction, disjonction, exclusion) entre un certain nombre de catégories maîtresses. Un paradigme privilégie certaines relations logiques au détriment d'autres et, c'est pour cela, qu'un paradigme contrôle la logique du discours. Le paradigme est une façon de contrôler à la fois la logique et la sémantique ". (Morin, 2005 :147). Dans un autre ouvrage il a une formule encore plus percutante en disant : " Un paradigme prescrit et proscrie ".

3. Les comportements des acteurs sont des signes signifiants

L'agressivité des ouvrières peut être interprétée comme un signe d'obsolescence du système. Si on se réfère à la nouvelle réalité de l'environnement, que se passe-t-il ? Le marché évolue vers la personnalisation et les petites séries. Les clients finaux, et par conséquent les prescripteurs, veulent des parapluies adaptés à leur goût. L'un veut un parapluie vert, l'autre un parapluie jaune, enfin un autre un parapluie rouge. L'un le veut avec une anse en bois, l'autre en métal, etc. Or que constatons-nous ? L'atelier est encore organisé pour les grandes séries ; pire, les ouvrières concernées sont payées au rendement. Il y a, à l'évidence, discordance entre la réalité du marché et l'organisation actuelle de la production.

Le fait de payer les ouvrières au rendement

constitue une "injonction contradictoire". C'est l'exemple typique de ce que les psychiatres appellent un " double bind " qui consiste à demander quelque chose et son contraire. En effet, comment maintenir un rendement quand il s'agit de fabriquer des petites séries de qualité ? Avec ce type de rémunération, non seulement les ouvrières ne parviendront jamais à maintenir leur rémunération, puisque nous ne sommes plus dans des stratégies de volume, mais en plus, elles sont placées devant l'impossible. Or c'est précisément ce qui rend fou, ce qui fait perdre la raison.

L'organisation actuelle est donc pathologique et place les acteurs dans une situation d'incohérence qui ne peut que générer colère et frustration. Le conflit des ouvrières parle en fait de l'obsolescence du système. Jouer les réducteurs de conflits entre les personnes ne changera pas grand chose. Il faut changer l'organisation du Travail. C'est pourquoi nous l'avons classé dans le niveau 2.

4. Solution du cas

Au lieu de conserver une organisation du travail faite pour les grandes séries, il conviendrait de faire 2 ou 3 ateliers semi-autonomes pour fabriquer des petites séries.

Par ailleurs, au lieu de payer les ouvrières au rendement, il serait préférable de les payer à partir de critères-qualité bien définis. Nous ne sommes plus dans les volumes mais une demande qualitative de la part du marché.

De façon plus générale, ce cas interroge la stratégie du dirigeant. Il doit se demander aujourd'hui comment créer sa valeur ajoutée. Visiblement ce n'est plus avec le volume qu'il peut le faire.

On pourrait l'inviter à se recentrer sur une activité à plus forte Valeur Ajoutée comme fabriquer des parapluies publicitaires (dans le cas d'une diversification de marché). On pourrait aussi imaginer transférer les compétences vers d'autres produits ou

secteurs comme les cerfs-volants ou mieux, les montgolfières. Au pire, il pourrait, peut-être, renoncer à fabriquer et devenir uniquement négociant en parapluie auprès des grandes surfaces comme l'envisage un de ses concurrents.

A la lumière de ce cas, on s'aperçoit que la subjectivité des salariés est un paramètre à prendre en compte. Lorsque la souffrance est trop grande, elle a un sens. Elle indique qu'il est urgent de faire du changement.

5. Névrose organisationnelle et névrose managériale vont souvent ensemble

Pour la petite histoire, il faut savoir que cette entreprise existait depuis 120 ans. Le dirigeant actuel appartenait à la 3^e génération. Elle était dirigée d'une main de fer par son père qui l'avait considérablement développée, puisque la société atteignait un chiffre d'affaires de plus de 5 millions d'Euros. Mais le marché n'était pas le même. Le parapluie, non seulement, était à la mode mais c'était un signe distinctif sur le plan social. L'entreprise fabriquait des grandes séries et les grandes surfaces étaient encore peu développées. Il semble que l'entreprise soit restée figée à cette époque glorieuse, comme si le fils n'osait pas remettre en cause ce que le père avait construit. En fait, il fallait faire une rupture radicale : changer le mode de production pour passer en petites séries, diversifier le portefeuille d'activités stratégiques et ouvrir de nouveaux marchés. Cela demandait de " rompre avec le père ". Le dirigeant était dans cette intention au niveau du discours mais ne parvenait à prendre les décisions qui s'imposaient.

Ce n'est qu'avec le temps que cette analyse a pu se faire. Si nous avions pu le faire avant, aujourd'hui l'entreprise serait encore en vie. Mais dans les années 1995, il n'était pas de bon ton de s'appuyer sur une approche clinique du management. Très vite, l'entreprise s'est trouvée en difficulté face à

l'invasion non régulée des parapluies chinois, dont le coût de fabrication revenait à 2 euros contre 11 Euros dans l'atelier de fabrication française. Un proche concurrent, qui avait renoncé à la fabrication de parapluies en France, a racheté une partie de l'entreprise pour accroître son capital client et acquérir un savoir-faire qu'elle avait perdu. Mais cette entreprise avait fait depuis déjà quelques années le virage. La décision avait été prise de cesser de faire de la fabrication pour devenir une entreprise de négoce à part entière.

Changer de vocation (passer de la fabrication au négoce) est selon Witalawick un changement de niveau 2 car on quitte l'ancien cadre de référence. Karl Popper parlerait à ce sujet d'une " rupture paradigmatique ". C'est sans doute une décision des plus audacieuses et donc des plus difficiles qu'un dirigeant puisse prendre dans la gestion stratégique de son entreprise. C'est pour cette raison qu'il est important de sécuriser cette décision en recherchant de l'information. Ce qui demande au dirigeant une certaine distance. Cette distance, on l'acquiert en général après coup..... Quand il est trop tard !

L'approche système peut constituer une aide conceptuelle et méthodologique précieuse pour les managers d'aujourd'hui, dans la mesure où, elle permet d'ouvrir la vision du dirigeant dans le temps et l'espace, autrement dit, d'être vigilant sur deux questions fondamentales : comment évoluent nos marchés ? Que voulons-nous devenir plus tard ?

L'approche systémique n'exclut pas l'approche analytique qui permet d'avoir une certaine conscience de ce qui se passe ici et maintenant. L'idéal est de pouvoir concilier les deux de façon simultanée : le microscope et le microscope.

Auteur : J.C Casalegno

3.14 Approche systémique de la qualité service aux clients (étude de cas)

1. Rien ne va plus à l'hôtel IBIS : Ce cas n'est hélas pas une fiction...

Nous sommes le 31 Décembre 2007. Il est 23 h. Après un long voyage de 15 h en Afrique, Monsieur et Madame Dubois, négociants en gros de produits alimentaires tropicaux, arrivent à l'hôtel IBIS près d'Orly Sud ; ils comptent y prendre un repos avant de repartir le lendemain vers leur domicile, qui se trouve dans une province assez éloignée de la capitale.

Devant l'entrée, une file d'attente d'une dizaine de personnes piétine devant un comptoir. Aie ! La réception va être longue. En effet ça avance plutôt lentement. Visiblement le personnel est en nombre insuffisant. Il n'y a que 2 réceptionnistes seulement alors que les voyageurs arrivent en flux nombreux. Il y a un car de polonais qui a dû débarquer et cela fait beaucoup de brouhaha dans la salle. Au bout de 15 minutes, ça n'a pas beaucoup avancé. Le temps semble très long à cause de la fatigue liée à l'heure tardive et au décalage horaire.

Enfin, Monsieur et Madame Dubois arrivent devant la réceptionniste..... Elle a la tête plongée devant son ordinateur, marmonnant quelques formules comptables qu'elle peine visiblement à appliquer. Elle n'en finit pas de faire ses opérations. Le temps est encore plus long quand on a la curieuse impression de ne pas exister. Ce premier contact avec l'entreprise aurait dû être un bon moment. En fait c'est surtout un grand moment de solitude. Ils ont l'impression de déranger et cela est assez désagréable quand on a le statut de client. On a en général quelques attentes...

Monsieur et Madame Dubois restent silencieux, espérant que la culpabilité pourrait réveiller leur interlocutrice de cette hypnose procédurale dans laquelle elle a été placée, mais malgré les minutes qui passent, elle ne semble pas avoir pris conscience de leur présence. Pourtant c'est son métier, non? Est-elle devenue schizophrène ? Imagine-t-elle un seul instant que d'attendre si longtemps quand on est si fatigué relève presque de la torture ?

Après s'être faite aider par sa collègue, car elle semble débiter à ce poste, elle lève enfin la tête et semble découvrir leur "modeste existence" :

- Votre nom ?
- Heu... j'ai un numéro de réservation....
- Non, dit elle brutalement, votre nom ? C'est tout ce dont j'ai besoin pour retrouver votre réservation !
- Dubois !
- Oui voila ça y est ! Vous avez réservé n'est-ce pas !
- Oui !
- Donnez-moi votre numéro de carte bleue !
- Mais je l'ai déjà donnée au téléphone ...
- On ne le garde pas, redonnez-le moi ! Voilà vous êtes enregistrée... c'est la chambre 135....!

En montant dans la chambre, Monsieur et Madame Dubois croisent un africain qui semble lui aussi mécontent. Ils échangent quelques propos déprimés sur la qualité de service de cet hôtel mais lui semble plus indulgent. Il y a beaucoup de clients et le personnel est peu nombreux.

Salle de restaurant : après avoir subi un certain rationnement alimentaire dû à la gestion " impitoyable " des compagnies low-cost, Monsieur et Madame Dubois aimeraient

se restaurer. Le restaurant est ouvert jusqu'à 23h. Ouf il reste encore 10 minutes pour se présenter !

L'établissement a fait le choix de l'exotisme en transformant la salle en espace mexicain. Ce sera évidemment le style gastronomique qui sera imposé aux clients.

Temps d'attente..... 10 minutes... enfin une serveuse, curieusement habillée ou déshabillée, le lecteur choisira, leur propose une table. Ok on y va ! Rester plantés au milieu de la salle n'est pas non plus très confortable. On a l'impression que tout le monde nous regarde...

Un vieux monsieur est assis à une table à côté. Il a l'air transi ! Il faut dire qu'il est en plein courant d'air !

Le choix de Monsieur et Madame Dubois se porte sur un menu à 19, 50 Euros avec buffet hors-d'œuvres à volonté. Ils vont se servir... Ils sont confrontés à une abondance de hors-d'œuvres qui semblent plus avariés que variés. Céleri en rémoulade... " Très remoulée " ; pâtes en salades marquées par une certaine vétusté ; pommes de terre à nouveau remoulée... quasiment cuites par les assaisonnements ; fonds d'artichauts plutôt oxydés, chou rouge cuit dégoulinant de jus.... Point n'est besoin de continuer la description plus que douteuse de l'apparence des aliments qui sont présentés.

Timidement, chacun se sert avec une sorte de réserve qui relève plus de la tentative de protection microbienne en milieu biologiquement hostile que de la véritable appétence qu'on peut ressentir au moment d'un repas.

Puis la viande leur est servie. Ils demandent que leur viande soit servie " très cuite ". Evidemment, elle est très saignante. Ils avaient pourtant insisté auprès de la serveuse en sachant combien cela coûte à certains cuisiniers d'accepter une telle conception culinaire. Lorsque la serveuse ramène

l'assiette dans la cuisine, on entend encore dans la salle de grands cris de protestation du cuisinier à propos d'une telle demande. Dans ces cas là, il vaut mieux se faire tout petit... Et manger en silence pour ne pas se faire remarquer davantage.

Pendant ce temps, le vieux Monsieur a demandé à changer de table car celle-ci est décidément trop exposée. Le courant d'air froid a eu raison de sa résistance pourtant admirable. Monsieur et Madame Dubois demandent à la serveuse s'il est possible d'en faire autant. Elle leur dit qu'elle doit demander l'autorisation. Une personne traverse alors la salle en courant pour aller fermer (évidemment très bruyamment) la porte d'un couloir qui était restée visiblement ouverte, malgré le froid.

Pour le paiement de l'addition, Monsieur et Madame Dubois doivent se présenter à une caisse entièrement désertée à cette heure tardive. Au bout de 8 minutes une personne arrive (8 minutes d'attente peut paraître une éternité quand on est fatigué par un long voyage " low cost "...) ; elle passe derrière le comptoir et commence un interrogatoire serré sur ce qui a été consommé, en particulier à propos des desserts, ce qui est d'autant plus étonnant puisqu'ils sont compris dans le menu.

- Mais pourquoi demandez-vous autant d'informations alors que tout est marqué sur la feuille de commande ?

- C'est pour gagner du temps sur ma gestion de stock. Comme ça, nous savons au jour le jour ce qu'il nous reste en stock et ce qu'il faut commander. (Traduction pour le lecteur : c'est toi le client qui doit faire une partie de mon travail. Il est tard, je veux rentrer chez moi plus tôt... On comprend !)

Une fois remontés dans leur chambre, un peu désappointés par un tel accueil, ils constatent une odeur caractéristique. C'est une chambre de fumeur alors que c'est une chambre non fumeur qu'ils avaient demandée. Ouf, ils s'endorment épuisés de fatigue.

7h du matin! Allons déjeuner... Là encore une longue file d'attente devant le présentoir et peu de choix.... Il faut bien suivre le sens giratoire pour ne pas passer devant les autres. Aie ! Il n'y plus d'eau pour faire le café car évidemment, il faut le faire soi-même (C'est la rançon de la " Servuction "). Ah j'oubliai aussi plus de serviettes ! Mais ça n'empêche pas de commencer à déjeuner... au bout de 20 minutes tous ces incidents sont réglés mais le petit déjeuner est presque terminé.

C'est le moment de payer Un peu d'attente mais ça se passe plutôt bien.... ils montent dans leur voiture... et à la sortie du parking, le système de gestion de la barrière demande de mettre le ticket d'entrée qui aurait dû être payé à la réception pour permettre la sortie du Parking. Evidemment l'hôtesse ne les a pas prévenus!

Ils retournent vers la réception. Chouette ! Il y a un système de paiement automatique. Mais il faut de la monnaie. Evidemment Monsieur Dubois n'en possède pas. Il est indiqué : " en cas de paiement par CB s'adresser à la réception ". Retour à la case départ. Malheureusement, il est près de 8h et beaucoup de clients sont stationnés là pour payer. Une file d'attente comparable à celle de la veille est en train de se constituer. Ils en prennent encore pour 25 minutes d'attente et avec les excuses de la réceptionnaire qui leur avoue qu'elle aurait dû leur demander de régler cela avant de partir, mais elle est nouvelle et n'a pas encore tous les réflexes d'une hôtesse expérimentée.

Mais Monsieur et Madame Dubois doivent rester Zen, comme l'indique une petite affiche qui se trouvait dans la chambre d'hôtel et qui promettait que toute demande serait traitée en moins de 15 minutes. (" Contrat satisfaction 15 mn : Le temps maximum pour vous apporter une solution si un petit problème dont nous pourrions être responsables se présentait à vous ". " 24h/24 : Nous sommes là de jour comme de nuit pour que votre satisfaction soit complète ").

Il est 8h 30... Ouf ils parviennent enfin à quitter l'hôtel ! Quel joyeux réveillon !!!

Nous sommes d'autant plus déçus qu'une affiche à la porte d'entrée rappelle de façon prometteuse les perspectives de service offertes :

' L'esprit du groupe X c'est l'art de conjuguer les savoir-faire, de jouer de la tradition et de la modernité avec générosité et rigueur, imagination et humanisme, pour atteindre une forme d'excellence.

Nos salariés sont les dépositaires d'un patrimoine culturel unique : " le savoir recevoir ", une prévenance constante, le souci du détail. Ils connaissent les rites et usages qui transforment la vie en art de vivre et le plus simple des services en moment privilégié. C'est un métier, un art : c'est leur talent.

" Créer le meilleur pour le partager, la joie d'offrir, la volonté de renouer avec l'essentiel, la convivialité, pour inventer des espaces de plaisir, font de notre groupe un parfum de France partout dans le monde. "

1°) A votre avis comment pourriez-vous définir les problèmes ou symptômes présentés par cette organisation ?

2°) Que faut-il mettre en place pour que le fonctionnement de cet hôtel soit à la hauteur de sa promesse de service ?

2. L'originalité de l'approche systémique

Ce cas aurait pu être classé dans la rubrique qui concerne le niveau 2 du management selon la typologie d'Octave Gélinier, c'est-à-dire la dimension organisationnelle. Nous l'avons placé en niveau 3 car il renvoie à l'absence d'une stratégie de service.

L'approche système ne s'intéresse pas aux détails des symptômes, contrairement à la logique analytique classique. Elle considère ces derniers comme l'expression d'un déséquilibre général. Dans ce cas, il semble que nous soyons confrontés à défaillance à

tous les niveaux du management.

Au niveau 1 :

Le temps d'attente à l'accueil est trop long.
Les aliments ne sont pas frais.
L'attitude du personnel n'est pas centrée sur le client.
Le système de servuction n'est pas lisible.

Au niveau 2 :

Les salariés n'ont pas une conscience très développée de leur rôle.
Le personnel semble évalué surtout sur des

critères de gestion.

La compétence des collaborateurs semble peu optimisée.

Au niveau 3 :

Il y a une promesse de service qui est formulée mais celle-ci n'est pas déclinée au niveau opérationnel.

Au niveau 4 :

Le comportement des acteurs montre que l'Esprit Client n'est pas structurant.

Auteur : J.C Casalegno

3.14.B La qualité de service aux clients est le résultat d'un système

1. D'abord un audit de la qualité de service

La qualité de service aux clients ne se décrète pas. Elle relève d'une prise de conscience de l'ensemble des acteurs. Pour faciliter celle-ci, le plus simple consiste à recueillir la perception des clients. Dans la panoplie assez diversifiée des outils de cette nouvelle spécialité, très répandue dans les pays d'Europe du Nord, on peut en citer au moins 3:

1. Les sondages par questionnaires oraux ou écrits ;
2. Les entretiens qualitatifs semi-profondis ;
3. Les visites des clients " mystères ".

La 1^o méthode se fait généralement dès la consommation du service : à la sortie du magasin, au moment du départ après une nuit d'hôtel, à la fin d'un voyage en avion ou en train, etc. Dans ce cas, soit le client remplit lui-même un questionnaire, soit un enquêteur le fait à sa place après un bref entretien.

La seconde méthode va plus en profondeur. Le client est interviewé à partir d'un guide d'entretien qui est structuré autour de questions ouvertes (c'est ce qui le distingue d'un questionnaire, qui repose sur des questions fermées). Les entretiens sont enregistrés puis transformés en fichiers textes pour ensuite être traités à partir d'une analyse thématique des discours. Celle-ci permet de classer tous les points sensibles du service par thème.

Ce baromètre peut se réaliser à deux niveaux: au niveau des clients externes mais aussi au niveau des clients internes ; en d'autres termes, du personnel. Il est évidemment ensuite intéressant de superposer les deux perceptions lors de la restitution collective. On peut alors mettre en place des groupes de progrès sur des thèmes dont les salariés n'imaginaient peut-être pas l'importance, comme le temps d'attente à l'entrée ou à la sortie du service.

A l'issu d'une telle investigation, il est possible

de construire un référentiel partagé de la qualité de service aux clients. Celui-ci peut servir de base de référence pour la mise en place d'un éventuel " client mystère " qui sera chargé de façon anonyme d'évaluer la qualité de service produite à partir de cet outil.

L'ensemble de ces méthodes s'inscrit dans ce que les pays d'Europe du Nord pratiquent beaucoup : le Service Marketing. Quand on consulte un annuaire au Danemark par exemple, on constate qu'il existe une multitude de prestataires qui proposent leurs services à ce sujet. Les pays d'Europe continentale ou d'Europe du Sud sont moins engagés dans ce domaine.

La création de valeur pour le client est un concept fondateur pour développer de la compétitivité " hors prix ". Celle-ci est moins développée dans les pays d'Europe du Sud pour des raisons semble-t-il culturelles, que nous avons déjà évoquées (Cf. les travaux d'Emmanuel Todd).

2. De la stratégie de service à la promesse de service

Le client n'achète pas seulement un produit matériel mais aussi des avantages associés au produit, qu'il est important d'identifier. Quand il achète un billet de train, il ne cherche pas seulement une place assise, il veut faire l'expérience d'un voyage agréable " sans souci".

Pour définir une stratégie de service pertinente, il est nécessaire de comprendre les attentes explicites et implicites du client. Quand celui-ci achète une formation, il achète aussi un passeport pour l'emploi. Il ne considère plus sa carte bancaire uniquement comme un moyen de paiement ; il en attend d'autres avantages, comme des réductions pour louer une voiture, une assurance risque pour ses achats, etc. Un service doit faciliter la vie du client.

La SNCF a mené cette réflexion pour les voyageurs du TGV. Elle propose aujourd'hui la

formule " Comptoir services " qui permet de résoudre un grand nombre d'imprévus lors d'un voyage comme :

- changer de chemise en cas de taches ;
- se procurer un chargeur de téléphone, une clé USB ;
- bénéficier d'un service de coursier pour pouvoir livrer une missive dès l'arrivée ;
- réaliser des achats urgents, etc.

Quand on a identifié les attentes du client et les services qu'on mettra en œuvre, il convient alors de traduire cette stratégie en "promesse de service". Cette promesse se résume en une phrase choc qui marquera autant l'esprit des clients que des salariés chargés de fabriquer le service. On peut facilement illustrer ces propos à travers quelques exemples tirés de l'actualité :

- Air France : " faire du ciel le bel endroit de la terre ".
- Air Caraïbes : " du soleil sur toute la ligne ".
- Lufthansa : " il n'y a pas plus belle façon de s'envoler ".
- Aéroport de Paris : " le monde entier est notre invité ".
- EDF Suez : " redécouvrons l'énergie ".
- Apple : " penser différemment ".
- IBM : " parlons moins, agissons ! ".
- Orange : " plus loin, ensemble ! ".
- Louis Vuitton : " certains voyages ne se racontent pas avec des mots ".

Pour que cette promesse se traduise en actes concrets, elle doit être partagée. Une promesse de service ne doit pas être une promesse en l'air. Tout le monde se souvient de cette campagne qu'avait fait la SNCF en 1994 avec son slogan " tout est possible ". Cette campagne avait été suivie d'une grève de 3 semaines. Une promesse doit être unique, réelle et actualisée dans les pratiques et attitudes quotidiennes du personnel.

3. Renverser la pyramide et développer des relations clients-fournisseurs internes

La qualité de service passe aussi par le management, mais celui-ci ne peut plus être

hiérarchique. Pour que le personnel de contact soit au service des clients, il faut que les managers soient au service de leurs collaborateurs. Carlzon, PDG de la compagnie SAS a trouvé un slogan qui illustre ce propos. Il propose de " renverser la pyramide ". Le directeur général d'un groupe de distribution est au service de ses directeurs de magasins ; eux-mêmes au service de leurs responsables de rayons ; ces derniers sont au service des clients. C'est sans doute une conception difficile à mettre en œuvre car elle se heurte à nos archaïsmes managériaux, mais c'est un facteur clé de succès pour une démarche "Qualité de Service".

Ce renversement " hiérarchique " doit passer aussi par la mise en place d'un système de management spécifique : le service management. Remy Gagné dans son livre " à chacun sa propre entreprise performante " a bien résumé cette approche. Nous en avons déjà fait une présentation dans des articles précédents. Un système de management est structurant. N'oublions pas que c'est le système qui fait l'acteur. Il est donc particulièrement important d'explorer cette dimension pour susciter un comportement de service de la part des collaborateurs.

4. Un préalable : la régulation des émotions

Les points 1, 2 et 3 constituent des préalables incontournables, mais pour que l'orientation "Service" soit possible, il est important de réguler les émotions collectives. Le service repose avant sur une transaction relationnelle. Si les salariés souffrent trop dans l'entreprise, les premiers à en subir les conséquences seront les clients.

Pour rétablir un équilibre émotionnel dans la communauté de travail, il faut libérer la parole. Ce type de régulation devrait en général être confié à des intervenants extérieurs. On réalisera des entretiens approfondis, qui donneront lieu à une restitution collective et des groupes de progrès. Ils pourront être menés en complémentarité avec les enquêtes

qualitatives réalisées auprès des clients en étape 1.

Ces entretiens qualitatifs avec le personnel n'auront pas seulement pour fonction de repérer les problèmes qualité, mais aussi de permettre aux salariés de s'exprimer et de faire des suggestions d'optimisation de l'organisation, dont il faudra tenir compte.

Pour la petite histoire, un certain nombre de sociétés de service au Danemark ont fait appel au théâtre d'entreprise pour réveiller la culture service. On peut citer Time Manager System qui, à travers son séminaire " Attitude de service ", a sensibilisé des milliers de salariés à cette question. La mise en scène de sketches représentant des situations cocasses vécues par les salariés de l'entreprise a pour but de renforcer la culture " service ". On désigne ce type de formation sous le nom de formation d'acculturation.

5. Une gestion avancée des ressources humaines

Le service ne relève pas seulement du devoir mais de la logique de don, qui n'est possible que s'il existe un pacte social équitable et profitable pour l'ensemble des acteurs. Cela relève de la responsabilité des Ressources Humaines. Il s'agit de mettre en place les fondamentaux d'une GRH aujourd'hui bien connus (mais pas toujours pratiqués) :

- respect de la convention collective ;
- grille de rémunération attractive ;
- mobilité professionnelle horizontale ou verticale possible.
- formation continue qualifiante tout au long de la vie.
- Redistribution des fruits de la performance à travers l'intéressement et la participation (intégrant par exemple certains standards qualité de service).

6. Incentive motivationnelle

Pour susciter la passion du service, on peut aussi faire appel à des jeux concours qui permettent de valoriser les meilleures équipes

autour de critères bien définis. Par exemple, offrir des voyages aux membres d'une équipe reconnus comme particulièrement efficaces lors des enquêtes clients. Ainsi, Mondial Assistance réalise chaque mois des enquêtes "satisfaction clients" qui permettent de valoriser les téléactrices ayant fourni le

meilleur service pour les récompenser et les encourager.

Auteur : J.C Casalegno

4.14 Subjectivité des salariés, masochisme managérial et stratégie d'entreprise

1. Souffrance en France

Le " stress au travail " fait l'actualité. Il ne se passe pas un jour sans que ce thème ne soit évoqué dans les médias. Les éditeurs publient un florilège de livres avec des titres évocateurs comme " Le mal être au travail ", " Quand le travail rend fou ", " Le harcèlement moral au travail ", " Souffrances en France ", "Souffrances : le coût du travail humain", etc. Le cinéma n'est pas en reste avec des titres tout aussi évocateurs comme " Ils ne mourraient pas tous, mais tous étaient frappés " réalisé par Sophie Bruneau et Marc Antoine Roudil ; " Violence des échanges en milieu tempéré " réalisé par Jean-Marc Montout (2004).

Plusieurs suicides récents dont les causes peuvent être, partiellement au moins, imputables à la sphère du travail ont amené les pouvoirs publics à prendre au sérieux cette question. C'est ainsi que le 27 Juin, Xavier Bertrand, Ministre du Travail, des Affaires Sociales et de la Solidarité, annonçait aux partenaires sociaux, après le rapport de P. Legeron, le lancement d'une grande enquête nationale sur le stress au travail pilotée par l'Insee. Très récemment encore, les syndicats et représentants patronaux sont parvenus, en un temps record, à rédiger un texte commun dont la vocation est de traduire en droit

français un accord européen sur la lutte contre le stress au travail datant de 2004.

L'ANACT, après avoir longtemps travaillé à la promotion de l'amélioration des conditions de travail et de sécurité des travailleurs, en a fait son cheval de bataille en se positionnant résolument sur le thème plus élégant des "risques psychosociaux".

C'est sans doute le médecin psychiatre C. Dejours qui le premier à attiré notre attention sur ce fléau des temps modernes ; d'abord avec son livre " Travail, usure mentale " (1980), puis " Souffrance en France " (1998) qui connaît un succès certain. M.F Hirigoyen a repris le flambeau à travers plusieurs ouvrages dont " Harcèlement moral dans la vie professionnelle " où elle décrit très bien les processus mis en œuvre.

Sur le plan juridique, on constate aussi la même tendance : le nombre de jugements pour harcèlement moral au travail n'a fait que croître lui aussi. Comme exemple extrême, on peut citer les persécutions infligées par un directeur de production dans une entreprise de textile du nord de la France.

2. Quelques chiffres révélateurs confirment ce réel malaise vécu par les salariés

52% des salariés français souffrent de troubles du sommeil dans la nuit du dimanche au lundi contre 30% seulement dans les pays nordiques comme le Danemark et la Norvège.

En Europe, selon l'institut de veille sanitaire, 70% des cadres s'estiment exposés à une forte pression psychologique, 13,5% des femmes et 10% des hommes déclarent avoir fait l'objet d'intimidations et d'humiliations dans le cadre de leur travail, 21% des maladies professionnelles seraient liées à la souffrance psychique, 20% des personnes en arrêt maladie de longue durée évoquent un conflit selon la Caisse Nationale d'Assurance. Selon la fondation de Dublin, le coût du stress serait dans l'union Européenne de 20 milliards d'Euros.

3. Les causes de la souffrance au travail : la " compétitivité prix " ?

Les causes à l'origine de ce problème sont multiples. Elles apparaissent souvent sous la forme de conflits interpersonnels. Des tensions se développent entre les individus, généralement de niveau hiérarchique différent. Si nul ne peut nier que des facteurs de personnalité ont leur importance dans cette question, nous souhaiterions développer une hypothèse plus systémique en mettant en évidence que la souffrance des salariés semble plus souvent évoquée dans des entreprises qui sont positionnées sur la compétitivité prix. On constate en effet que les salariés concernés sont souvent inscrits dans des entreprises industrielles ayant des productions fortement concurrencées par des pays en voie de développement avec des coûts du travail beaucoup plus faibles. (Ex : Le coût du travail horaire d'un salarié en France est, charges comprises, d'environ 13 Euros de l'heure contre 0, 20 Euros au Bangladesh). Il s'agit la plupart du temps d'entreprises privées qui sont dans la nécessité de développer une plus grande

productivité.

La thèse fondamentale de cet article est que les tensions qui se développent actuellement entre les acteurs seraient davantage liées à des formules stratégiques obsolètes qu'à des problèmes relationnels entre les acteurs. Ainsi, cette hypothèse nous invite à considérer que les manifestations de cette souffrance pourraient être considérées comme des " signes signifiants " de l'inadéquation entre les formules stratégiques et les opportunités du marché.

Au fil de nombreuses interventions menées en entreprise de tous secteurs pendant plus d'une vingtaine d'années, il nous est apparu de plus en plus clairement que le rapport au temps des acteurs était très différent selon l'importance de la valeur ajoutée.

Plus la valeur ajoutée est faible, plus la pression sur le court terme semble intense. A l'inverse, dans le cas des entreprises positionnées sur le " hors prix " comme les fabricants de parfum haut de gamme, les possibilités de projection sur le moyen et long terme semblaient beaucoup plus aisées. On peut donc estimer que le rapport au temps collectif est largement dépendant de la façon dont l'entreprise crée sa valeur ajoutée et donc de ses orientations stratégiques fondamentales. Ces observations sont facilement confirmées par l'actualité économique. Les entreprises qui sont orientées " low cost " sont souvent dans une précarité plus grande. On constate que la plupart des licenciements qui ont lieu ces dernières années se sont passés dans des entreprises de ce type.

En poussant notre exploration plus loin, nous nous sommes aperçus que les pays qui étaient les plus performants, c'est-à-dire qui produisait le plus de Valeur Ajoutée par heure travaillée, étaient les pays d'Europe du Nord : Allemagne, Norvège, Danemark, Suède. Il est difficile d'expliquer autrement le succès économique de ces pays sans mettre évidence que les processus mis en œuvre " pour créer de la valeur " reposent à l'évidence sur

d'autres facteurs que ceux que nous avons jusqu'à présent privilégiés.

4. Les doctrines du salut surdéterminent les décisions stratégiques

Emmanuel Todd complète cette analyse en montrant dans ses travaux que les performances économiques des pays ne reposent pas selon lui sur des facteurs environnementaux mais sur des facteurs "anthropologiques", c'est-à-dire culturels. En superposant à la cartographie économique une cartographie "des systèmes familiaux et culturels", il montre ainsi que les pays de culture "protestante" créent plus de valeur ajoutée que les pays de culture "catholique". Nos représentations du salut seraient donc à l'origine de nos choix stratégiques. Le célèbre sociologue Weber avait en son temps fait les mêmes constats en montrant que c'est que c'était "l'éthique protestante" qui était à l'origine du prodigieux essor du capitalisme.

La façon dont ces deux religions conçoivent le salut est profondément différente. Dans le cas de la religion catholique, c'est par la pénitence de ses péchés qu'on peut parvenir au paradis, alors que dans la religion protestante le salut est le résultat de ses œuvres ici bas. C'est donc dans l'action de tous les jours qu'on peut accéder au paradis alors que dans l'autre modèle, c'est par la reconnaissance de ses péchés qu'on pourrait espérer le pardon et atteindre la "parousie" (la libération).

Sur un plan psychanalytique, ces deux formes de relation au sacré renvoient au "masochisme". Les psychanalystes ont une définition assez large de celui-ci. Nous retiendrons celle de R. Roussillon qui le définit comme "la capacité du moi à supporter les tensions internes". Nous sommes plus réservés sur le fait que le sujet y prenne du plaisir. Aussi traduire le masochisme uniquement comme la pulsion à prendre plaisir à être battu nous paraît réducteur.

Nous proposons de distinguer "le masochisme positif" du "masochisme négatif". La capacité à supporter des tensions internes permet de faire preuve d'une certaine ténacité ; c'est une qualité qui peut conduire le sujet au succès mais quand cette ténacité conduit à une certaine destruction de soi-même et que les pulsions de mort l'emportent sur les pulsions de vie, il s'agit d'un masochisme mortifère.

Appliquée au management, cette notion à son intérêt. Elle permet d'expliquer la persistance que certains managers mettent en œuvre à propos de certaines formules stratégiques qui les conduisent visiblement à l'échec mais qu'ils maintiennent contre vent et marée, par conviction "inconsciente". Le masochisme mortifère peut parfois amener un manager à maintenir le cap dans une direction qui conduit à plus d'effort pour moins de résultat. Dans la vie des affaires on pourrait illustrer la question du masochisme par la loi du 80/20, c'est-à-dire 80% d'efforts pour 20% de résultat.

Le comportement d'un de nos clients illustre bien l'importance de ne pas céder à cette tentation. Il a fondé en 1990 une première société de distribution en gros de produits informatiques. Très rapidement cette société est devenue leader sur ce secteur. Quand les marges ont régressé, il a revendu sa société de 150 personnes à un groupe américain désireux s'implanter en Europe. Après un an de réflexion, il a recréé, toujours dans le même secteur, une nouvelle société positionnée sur une niche très spécifique. Cette stratégie a été plus que rentable pendant près d'une dizaine d'années puisque avec seulement 5 collaborateurs elle a généré des résultats plus exceptionnels. Mais peu à peu des concurrents se sont aventurés sur ce créneau et les marges ont régressé. La société dégageait encore du résultat quand il a décidé de la revendre à un groupe plus important devant l'évidence de la perte de marge. Ce cas est intéressant à plus d'un titre. Chaque fois que le dirigeant entre dans la guerre des

prix, il n'insiste pas. Il cherche une voie de dégagement en revendant à des concurrents plus puissants. Les décisions qui ont été prises se sont faites évidemment de façon inconsciente. Mais avec le recul, le processus est intéressant à étudier. Tout se passe, comme si, à chaque fois, dès que la tension "mortifère" s'installe, un signal d'alerte se mettait en place dans la conscience du dirigeant. En effet, la régression des marges demande plus d'efforts. Si cet effort permet de revenir à la situation initiale, il est utile et nécessaire. Mais si malgré ces efforts, la situation ne se rétablit pas, on peut estimer qu'elle relève du masochisme mortifère. Ce cas n'est loin d'être unique. La plupart des dirigeants en situation de réussite ne sont pas dans la souffrance. Contrairement à la croyance populaire, la réussite professionnelle n'est pas proportionnelle à l'intensité de la tension inévitable qu'elle engendre. La réussite semble même inséparable d'une certaine jouissance.

Dans cette perspective, la souffrance des acteurs peut être interprétée comme un signe signifiant que nous ne sommes pas dans la meilleure direction. La plupart des analyses faites à ce sujet associent la souffrance à des problèmes d'organisation et/ou à des comportements managériaux " douteux ". Nous posons l'hypothèse qu'il faut aller plus loin. Elle exprime des choix stratégiques qui demanderaient à être revisités. Si des tensions s'installent entre un manager et des collaborateurs elles ne relèvent pas seulement d'une problématique interpersonnelle mais d'une inadéquation entre les efforts fournis par les communautés de travail et les choix stratégiques de l'entreprise.

La subjectivité des collaborateurs est souvent perçue comme suspecte par les tenants des managers " quantitativistes ". Dans cette perspective, elle devient une ressource précieuse car elle constitue un baromètre de la pertinence managériale dont elle révèle la pertinence.

Le manager a maintes occasions d'y avoir accès. Les entretiens d'évaluation en sont un parmi d'autres. Les comportements des collaborateurs en réunion en constituent d'autres. Mais d'autres signaux faibles mériteraient également d'être signalés comme le regard plus ou moins lumineux des collaborateurs...

Conclusion

Si dans un monde stable et prévisible, le manager peut faire l'économie de la subjectivité, elle devient dans un univers dérégulé, une ressource précieuse.

Cependant cette nouvelle dimension n'est pas facile à intégrer, car dans sa formation initiale il a plutôt fait un apprentissage qui a renforcé ses défenses. Il a appris à se méfier de son intuition et de sa propre subjectivité, alors que c'est précisément d'elles dont il a besoin aujourd'hui pour prendre les décisions.

On peut s'interroger sur quelle pédagogie mettre en œuvre pour lui permettre de développer ce potentiel ?

Bibliographie

- Risques psychosociaux au travail - Vraies questions, bonnes réponses
Violences Travail Environnement, Editions Liaisons, 2008.
- Ils ne mourraient pas tous mais tous en étaient frappés, Journal de la consultation «Souffrance et Travail », 1997-2008, Marie Pezé, Pearson, 2008.
- Travailler peut nuire gravement à votre santé, Annie Thébaud-Mony, La Découverte/Poche, 2008.
- Comprendre pour agir, Dominique Huez, Privat, 2008.
- L'intelligence du stress, Jacques Fradin, Maarten Aalberse, Eyrolles, 2008.
- Epuisement professionnel et burnout, concept, modèles, interventions, 2004.
- Développer le bien-être au travail, Pierre Angel, Patrick Amar, Marie-José Gava, Brigitte Vaudolon, Dunod, 2005 .

L'open space m'a tuer, Alexandre des Isnards, Thomas Zuber, Hachette Littératures, 2008.

Guide pratique pour réussir sa carrière en entreprise, avec tout le mépris et la cruauté que cette tâche requiert, Antoine Darima, Zones, 2008.

Thérèse au placard, Christine Lorimy, Michalon, 2008.

Insupportables pratiques, Guide d'action pour lutter contre les abus de pouvoir, les

manipulations

Patrick Bouvard, Jérôme Heuzé, Editions d'Organisation, 2007.

Conjurer la violence, sous la direction de Christophe Dejours, Payot, 2007.

Les désordres du travail, Philippe Askenazy, Seuil, 2004.

Auteur : J.C Casalegno