

# 1

# L'évolution des organisations et des systèmes de management

## 1.1 Des vibrations négatives

*« La vie est un long fleuve tranquille. »*

Étienne Chatiliez

Autrefois, la vie était belle et les organisations simples. Lorsque nous sortions de l'école, la tête pleine de bonnes théories enseignées avec patience et conviction par nos professeurs, nous prenions place dans la vie professionnelle sous la tutelle de chefs bienveillants. Ils nous expliquaient alors qu'elle serait notre place dans les organisations qui nous accueilleraient. Ils nous formaient aux pratiques de notre poste de travail et nous écoutions leurs conseils avec la plus grande considération.

Lorsque nous avons découvert, compris et appris les tâches que nous devons accomplir, il ne nous restait plus alors qu'à répéter ces gestes pendant une quarantaine d'années avant de prendre une retraite bien méritée. En ayant eu soin auparavant bien entendu de former à notre tour les jeunes générations qui allaient s'asseoir sur nos fauteuils ou s'installer devant nos établis. Les jours succédaient aux jours comme un long fleuve tranquille. Rares étaient les grains de sable qui perturbaient nos heures de travail. Le progrès se

manifestait surtout dans les journaux qui nous apprenaient la découverte de quelque invention améliorant parfois notre vie quotidienne – comme la télévision par exemple – mais qui ne perturbait guère notre vie au travail.

Lorsque par le plus grand des hasards, un problème inattendu dérangeait nos chères habitudes, nous faisons alors appel à notre chef. Il était là pour ça. Il avait la longue expérience du métier et savait débrouiller à merveille les situations compliquées. Il rencontrait alors les autres chefs, ils allaient même parfois demander l'avis des chefs encore plus chefs qu'eux et ils revenaient au bout d'un certain temps avec les solutions qu'il fallait mettre en œuvre. Une autre routine recommençait alors pour quelques mois, voire quelques années.

La conscience professionnelle – nous en avons tous à l'époque – consistait à mettre beaucoup d'ardeur et de rigueur dans l'exécution des travaux qui nous étaient confiés. Nos chefs nous avaient expliqué notre rôle avec un détail minutieux. Ils nous demandaient de reproduire fidèlement ces modèles. Nous n'avions nul besoin de chercher à comprendre. Ce n'était pas notre rôle et cela nous convenait parfaitement. Parfois même, pour éviter que nous nous trompions, ils nous donnaient des instructions par écrit. C'était bien d'avoir à portée de main, toutes ces procédures et ces modes opératoires auxquels nous pouvions nous référer en cas de doute.

À l'exception des chefs, la plupart d'entre nous ignoraient ce qui se passait dans le bureau ou dans l'atelier d'à côté. Cette connaissance n'était pas indispensable. Il nous suffisait de savoir que nous étions utiles à la communauté, chacun dans notre coin, en nous acquittant de nos tâches avec zèle, constance, conformité et exactitude.

Lorsque parfois – l'erreur est humaine – nous commettions quelques bévues, nos chefs étaient là pour les corriger. Tout ce que nous faisons était vérifié par nos supérieurs ou par des personnes habilitées à cette fonction : les contrôleurs. Cela nous rassurait grandement de savoir que quelqu'un de compétent surveillait et validait notre travail.

Aujourd'hui, la vie est compliquée. Nous ne savons plus de quoi demain sera fait. Nous ne comprenons plus nos enfants, nous ne comprenons plus rien à la mode et nous n'arrivons pas à nous habituer à tous ces progrès du monde moderne. Les téléphones portables prennent des photos, enregistrent de la musique et, paraît-il, permettent de regarder des émissions de télévision. Avec Internet, on peut acheter n'importe quoi, n'importe où. Les entreprises délocalisent, les milliardaires ne sont plus Américains mais désormais

Chinois ou Russes. On nous raconte aujourd'hui que les gens ne sont jamais contents, ils veulent toujours plus d'argent mais ne veulent plus travailler. C'est d'ailleurs un peu compréhensible. Notre vie est trop compliquée. Au boulot, nous sommes toujours stressés. Nous n'arrivons plus à planifier notre travail. Les usagers et les clients sont de plus en plus exigeants. Il faut faire les choses à la dernière minute, en urgence, et cela nous désorganise. Les chefs sont débordés et ne savent plus répondre à nos questions.

« Débrouillez-vous ! » C'est tout ce que savent dire certains d'entre eux.

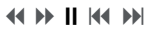
Avec d'autres parfois, c'est encore pire. Ceux-là ordonnent : « Ne faites rien sans m'en parler ! »

Et là, nous ne pouvons plus travailler.

Maintenant, on nous demande de prendre des initiatives mais si par malheur, il nous arrive de nous tromper, c'est la fin du monde. Alors moi, pour être tranquille, je fais mon boulot et rien que mon boulot. On ne peut rien me reprocher. C'est ce que j'ai toujours fait d'ailleurs et cela n'avait jamais auparavant posé de problème. Et quand mon chef me demande quelque chose de particulier, je note sa requête par écrit. Ainsi, s'il change d'avis, j'ai des preuves que ce n'est pas de ma faute si le travail ne correspond pas à ce qu'il voulait. À moi qui suis de l'ancienne génération, cette époque moderne ne convient pas.

Il n'est plus possible de savoir si le travail que l'on fait est un bon travail car tout change en permanence. On nous impose régulièrement des nouvelles méthodes, il y a souvent des imprévus, chaque jour des réglementations nouvelles nous tombent dessus et la dernière invention de notre direction est de faire, comme ils disent, de la qualité. Comme si nous avions attendu après eux pour faire du travail de qualité. Comme si nous avions le temps de nous occuper de toutes ces paperasses supplémentaires alors que nous sommes déjà débordés de travail. On passe notre temps à traiter des problèmes et les journées n'ont que 24 heures. Là où je travaille, ils ont embauché un nouveau Directeur. Un de plus ! C'est lui qui veut nous faire faire de la qualité. Il paraît qu'il cherche des volontaires pour faire des audits.

Qu'il ne compte pas sur moi.



### Arrêt sur image : L'organisation analytique

Ces années-là (1950-1960), le monde qui environnait les entreprises était stable et celles-ci étaient adaptées à leur environnement. Elles avaient spécialisé les métiers et chacun travaillait dans son coin en ignorant ce qui se passait au-delà de son secteur d'activité.

L'entreprise, système compliqué, était découpée en morceaux selon une logique de métiers (un morceau qui achète, un morceau qui vend, un morceau qui produit, un morceau qui gère l'argent, etc.) en application du second principe de Descartes, celui de la division. Cette division du travail permettait de faire fonctionner l'ensemble de manière efficace. Chacun à son poste devait mettre en application des instructions de travail et des procédures qui garantissaient un résultat défini à l'avance (figure 1.1).

L'entreprise d'alors était parfaitement adaptée à cet environnement stable qui ne connaissait pas de changement spectaculaire. Les entreprises grossissaient pour faire des économies d'échelles et intégraient toutes les activités annexes telles que le jardinage, le nettoyage des bâtiments, l'imprimerie, les entretiens divers, etc. Il n'y avait pas beaucoup de communication entre les diverses fonctions de l'organisation. C'était inutile puisque tout était prévu à l'avance. Ainsi, chacun savait ce qu'il avait à faire et devait dans son coin respecter les procédures de travail. La consigne était alors de ne pas réfléchir mais de seulement appliquer les règles. Toutes les tâches étaient morcelées afin que même les personnels les plus incompetents puissent apprendre à tenir un poste en quelques minutes. C'était le temps du travail à la chaîne généralisé.

Aujourd'hui, nous pensons encore très souvent que les procédures de travail (la formalisation de bonnes pratiques) sont les solutions aux dysfonctionnements qui nous gâchent la vie. Nous avons oublié que la procédure est une solution qui est efficace dans un environnement stable comme celui des années passées.

En effet, une procédure obéit au principe suivant :

- Aujourd'hui, nous sommes en face d'une situation qui demande une façon de faire déterminée pour obtenir un résultat satisfaisant. Par exemple, un client commande l'article XYZ de notre catalogue. La procédure explique que cet article se vend par paquets de douze et qu'il faut le conditionner dans tel emballage et le livrer au client par messagerie. Le prix en conséquence est de XX euros.
- Demain, nous sommes dans une situation identique et le client commande à nouveau ce produit XYZ. Nous reproduisons sans réfléchir les pratiques expliquées dans la procédure et le tour est joué. Tout va bien.
- Hélas, après-demain, notre client veut l'objet XYZ mais il ne veut en acheter qu'un et veut être livré en urgence.
- Il n'y a pas de procédure pour cette demande spécifique que nous n'avons jamais eue à traiter. Panique à bord.
- L'employé demande au chef qui, lui non plus ne sait pas quel prix appliquer et ne sait pas si cela est autorisé.
- La procédure ne sert plus à rien, il faut prendre des initiatives et cela, n'est pas prévu aux règlements des entreprises du siècle dernier. Les personnes autorisées à ce genre de décisions se comptaient sur les doigts d'une seule main et parfois sur un seul doigt.
- Le grand patron seul décidait de TOUT.

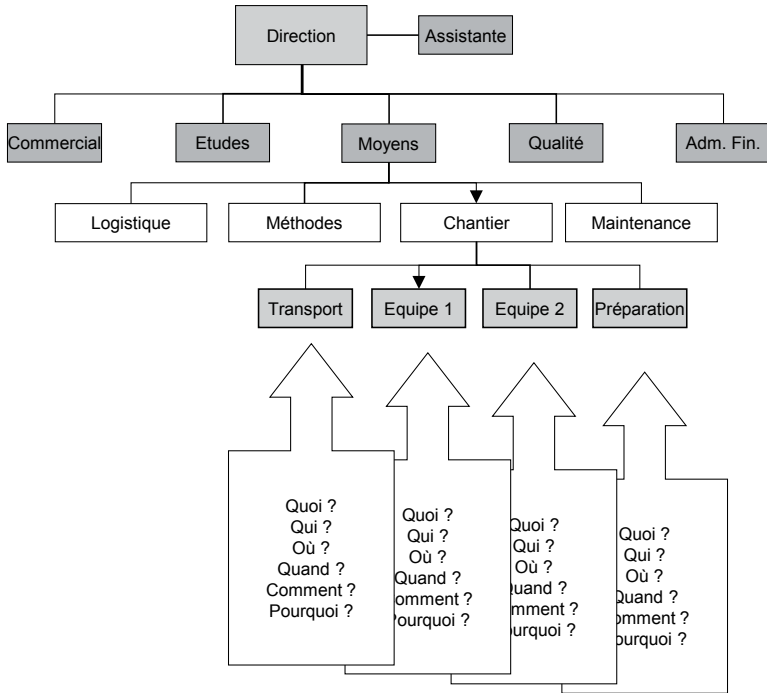


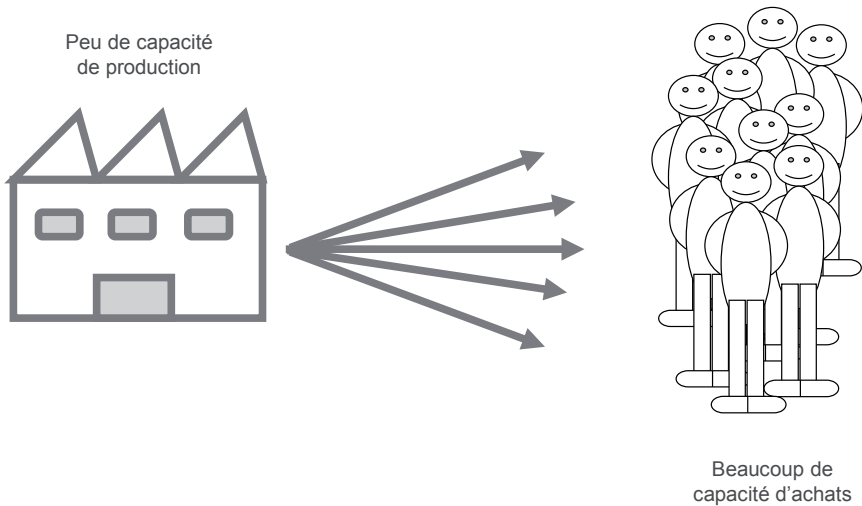
Figure 1.1 Une organisation avec des activités bien définies pour chaque personne

## 1.2 Les sixties et la production de masse

« Aujourd'hui c'est plus pareil, tout change, tout change... »  
Boris Vian, *La complainte du progrès*

Mais non, la vie est formidable, pleine d'imprévu et d'intérêt. En France, les changements ont commencé à se manifester de manière sensible vers les années cinquante. À cette époque, c'est-à-dire après la fin de la Seconde guerre mondiale, tout le monde avait du travail et les gens souhaitaient disposer d'un peu plus de confort matériel. Dans les familles, il n'y avait pas de machine à laver, pas de télévision, pas d'automobile, pas de réfrigérateur, pas d'aspirateur, pas de téléphone. Rien ou presque. Nos pères se rendaient au boulot à pied ou à vélo. Nos mères faisaient la lessive une fois par semaine dans des chaudières chauffées au bois, les aliments se conservaient à la cave dans des garde-manger grillagés à l'abri des souris et des rats, et pour les nouvelles du monde, nos parents écoutaient le soir la TSF (télégraphie sans fil, la radio quoi !).

Les usines tournaient à plein régime pour produire tous ces biens de consommation attendus impatientement et qui devaient nous faciliter la vie quotidienne. Nous vivions alors dans une économie de production et les fabricants n'avaient alors qu'un seul souci, celui de produire un maximum d'objets afin de répondre aux demandes des consommateurs (figure 1.2).



**Figure 1.2 Un seul souci : produire**

Les entreprises s'organisaient en appliquant les principes de la division du travail et de la routine. Ces méthodes existaient depuis très longtemps et c'est un Américain, nommé Taylor, qui avait fait de ce principe d'organisation une science mise en œuvre dans toutes les contrées industrielles. Il s'agissait de l'OST (organisation scientifique du travail).

Nous étions en plein dans la routine des tâches où chacun devait répéter les gestes qui lui avaient été appris par la hiérarchie.

L'entreprise était alors organisée en deux parties, en deux mondes différents. Il y avait les cols bleus, les ouvriers, ceux qui produisaient et il y avait les cols blancs, les techniciens, ceux qui organisaient et préparaient le travail.

Depuis l'avènement de l'ère industrielle, les ouvriers étaient utilisés comme de simples machines. Ils étaient des bras et des jambes dépourvus de cerveaux.

À l'époque, sur un plan sociologique, les ouvriers étaient considérés comme des êtres foncièrement paresseux et malhonnêtes qu'il fallait encadrer

vigoureusement pour éviter des problèmes de qualité et pour préserver la rentabilité des entreprises. C'est ainsi que sont nés tous les services supports tels que les Études et les Méthodes – des techniciens spécialistes définissaient les produits et les modes de travail – ou tels que le Planning – des techniciens spécialistes élaboraient les prévisions de travail – ou bien encore tel que le Contrôle qualité avec des techniciens spécialistes des produits de l'entreprise qui vérifiaient la conformité des productions tout au long des opérations de fabrication.



### Arrêt sur image : La théorie X et Y

Douglas McGregor, un psychosociologue américain, a élaboré dans les années soixante la théorie X et la théorie Y dans son livre *The Human Side of Enterprise* (1960)<sup>1</sup>.

Les théories X ou Y sont des bases radicalement différentes caractérisant les approches possibles des dirigeants d'entreprises en ce qui concerne le management des personnels.

Le manager qui s'inspire de la théorie X croit que les individus :

- n'aiment pas le travail et essaient de l'éviter quand ils le peuvent ;
- ne fournissent des efforts que sous la contrainte ou pour de l'argent ;
- préfèrent être dirigés et fuient les responsabilités ;
- sont motivés s'ils craignent pour la sécurité de leur emploi ;
- manquent de créativité sauf pour contourner les règles.

Le manager qui s'inspire de la théorie Y croit que les individus :

- peuvent atteindre des objectifs qu'ils ont acceptés ;
- peuvent s'intéresser à leur travail et l'aimer ;
- peuvent chercher et accepter des responsabilités ;
- peuvent être motivés par leur désir de se réaliser ;
- peuvent s'autodiscipliner.

Il est clair que selon le choix de départ (ou les croyances profondes des dirigeants) le modèle de gestion des organismes sera différent. Du côté des X, il sera autoritaire et dur et du côté des Y, il sera participatif et doux.

McGregor, quant à lui, pensait que la théorie Y était préférable mais qu'elle n'était pas facilement applicable pour les organismes de grandes dimensions.

1 Édition française *La dimension humaine de l'entreprise*, Bibliothèque du Management, 1970.

Pour la petite histoire, William Ouchi en 1981 a proposé une théorie Z qui combinait les approches américaines et japonaises. Il suggérait un style de management basé sur la prise de décisions collectives, l'emploi à long terme, les responsabilités individuelles, l'évaluation, les promotions lentes, le contrôle implicite, une préoccupation globale de l'employé étendu à sa famille.

Pour en revenir à McGregor, c'est sa théorie des X qui a été mise en œuvre lors du développement de l'industrie américaine à la fin du XVIII<sup>e</sup> et au début du XIX<sup>e</sup> siècle. La main-d'œuvre disponible à ce moment-là était essentiellement constituée d'émigrés de fraîche date, ne parlant pas bien la langue pour nombre d'entre eux.

Les modes d'organisation et de management, basés sur le découpage en tâches élémentaires avec d'un côté les cols blancs qui pensent, organisent et surveillent et de l'autre côté les cols bleus qui obéissent et qui effectuent les gestes prévus, ont perduré jusqu'à ces dernières années et sont encore très présents dans les esprits des cadres et des dirigeants.

C'est en raison de cette réminiscence de la théorie X que le contrôle systématique des tâches par un tiers est encore très pratiqué (« Tu me montreras ton travail avant de le transmettre ! »), que les leaders et les agents de maîtrise sont encore des experts dans le métier de leurs processus et que les audits sont encore pratiqués avec des comportements d'inquisiteurs.

Bien entendu, il ne s'agit pas de faire de l'angélisme, mais chaque fois que cela sera possible, il est préférable de disposer de personnels motivés, responsables, consciencieux car cela apportera de la performance et de la valeur ajoutée. Il existe en fait des X et des Y dans toutes les populations et il faut adapter le style de management en fonction des ressources. Cependant, il faut être conscient qu'un organisme qui fonctionne avec des Y sera de très loin plus performant qu'avec des X. En effet, la suppression de tâches sans valeur ajoutée et devenues inutiles de par l'implication et la motivation des personnels (supervision et contrôle par exemple) entraîne des économies de ressources.

À ce sujet, je ne résiste pas au plaisir de vous engager à lire un article paru dans *Les Échos* du 12 octobre 2007. Un professeur américain de Stanford nommé Robert Sutton y expose sa théorie de l'« Objectif : Zéro sale con »<sup>2</sup>. Il pense que la présence de ce type d'individus (la formule « sale con » est littérale) affecte fortement le travail des entreprises et génère un coût nuisible à la performance. Dans un exemple, il évalue ce coût à 160 000 dollars pour un excellent vendeur d'une société de nouvelles technologies. Le « sale con » est présent à tous les niveaux mais c'est surtout lorsqu'il est un agent de maîtrise, un cadre ou un manager que sa nuisance est élevée. C'est le type même du petit chef de type X qui est (selon Sutton) un : « Connard, despote, enflure, harceleur, trou du cul et autre personne nuisible qui sévit au travail ».

Vive la théorie Y et à bas les X dans nos organisations.

2 Voir son ouvrage *Objectif Zéro-sale-con : Petit guide de survie face aux connards, despotes, enflures, harceleurs, trous du cul et autres personnes nuisibles qui sévissent au travail*, traduit et publié aux éditions Vuibert en 2007.



## 1.3 Les seventies et l'aventure de la qualité

« *Marchandise qui plaît est à moitié vendue.* »

Anonyme

L'évolution de notre environnement extérieur s'est poursuivie et à la fin des années soixante, la consommation a connu un premier coup de frein (figure 1.3). À cette époque, les ménages disposaient alors des équipements de base. Dans tous foyers on pouvait trouver des machines à laver, des fers à repasser, des réfrigérateurs et des automobiles. Les entreprises ont réagi à cette contrainte en intégrant des fonctions nouvelles telles que le marketing ou en développant et en structurant des fonctions de ventes. Elles ont parfois été tentées par des expédients dangereux. Par exemple dans le domaine de la construction automobile, les fabricants, inquiets de cette situation de baisse des ventes, ont pensé qu'il suffisait de réduire la qualité des véhicules vendus pour que la consommation reparte. Ils prévoyaient que les propriétaires d'automobiles renouvelleraient alors leurs achats plus fréquemment.

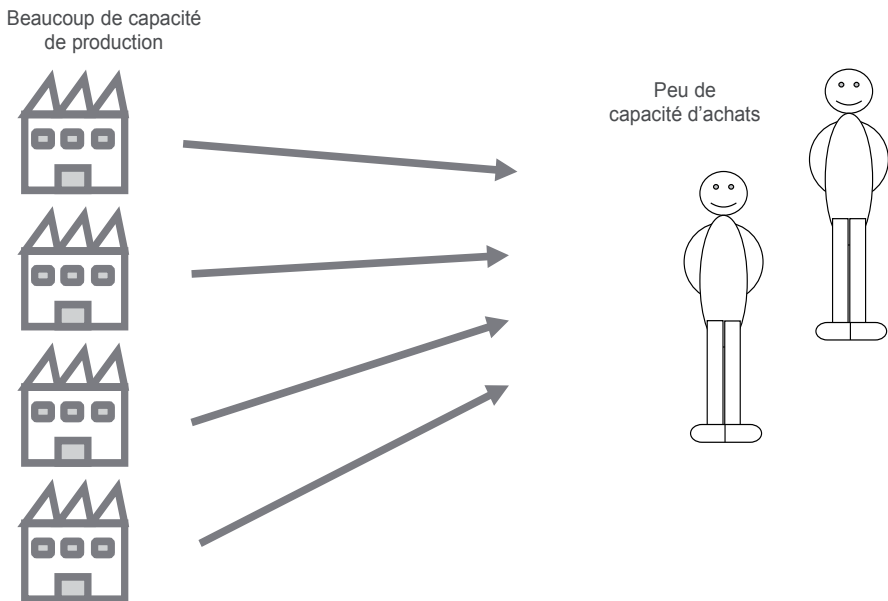
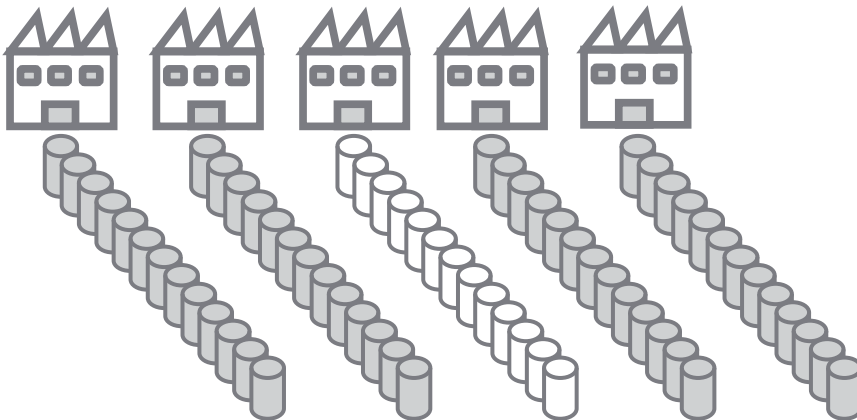


Figure 1.3 Un seul souci : vendre

Hélas, c'était sans compter sur l'ouverture des marchés mondiaux et l'arrivée de véhicules étrangers, en particulier japonais, qui affichaient une qualité supérieure. Les Japonais avaient bien compris que, pour conquérir des marchés à l'exportation, il fallait proposer des produits meilleurs que ceux que l'on trouve sur les marchés locaux. Et ils vendaient des voitures avec des garanties anticorrosion de deux années, en concurrence avec des véhicules français dont la carrosserie se piquait de rouille au bout de six mois. La leçon a été dure mais salutaire. Au début des années soixante-dix, tous les fabricants d'objets de grande consommation ont pris conscience de la nécessité de fabriquer des produits de qualité pour demeurer sur un marché ouvert à une concurrence de plus en plus rude et de plus en plus large. La qualité industrielle – celle du produit – était née (figure 1.4).



**Figure 1.4 En situation de concurrence, il faut se distinguer des autres. Il faut faire de meilleurs produits**

Il devenait impossible de rester sur un marché sans prendre en considération l'intérêt du client et de satisfaire à ses exigences. La qualité des produits et des prestations fabriquées par les entreprises est devenue ainsi un facteur différenciant. Il fallait faire mieux que les autres. Pour cela, il convenait d'organiser la production autrement. Dans les années qui ont précédé cette prise de conscience, les entreprises n'avaient qu'un seul souci, celui de produire le plus possible en rationalisant les méthodes de travail. C'était l'époque de l'OST (déjà évoquée précédemment) chère à Taylor. Bien entendu, des progrès permanents étaient régulièrement accomplis en ce qui concerne la qualité des produits fabriqués. C'est pour cette raison